



华通咨询
UATONG
www.huatop.com



华通咨询“组织行为学”精品课程

组织之美

一部组织变革思想的演变史

孙科炎◎著

未来唯一不变的就是变
任何组织都有生命周期

要么变革，要么死亡！

标准化 集权化
看不见的组织
大企业制 事业部制
无边界组织 流程再造
学习型组织



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

组织之美

组织不是自发演变的，自发演变只会带来混乱。

如果组织想抓住未来的远大机会，就必须在组织智慧的指引下发展。

未来的组织结构的特点是，自由流动，不能明确说明，不能用图形表示，简单而又复杂。

未来的组织将会重复重组，迫使人们解散几十年来谨慎建立起来的层级制度和精心维护的职能机构。



关注我,关注更多好书

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-5123-5001-4



9 787512 350014 >

定价：36.00元

组织之美

孙科炎◎著

一部组织变革思想的演变史



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书以历史的眼光,纵向分析了组织的发展和演变,按“历史背景+理论演变+组织结构+管理实践+变革发展”的模式,深入浅出地分析了现代管理中的每种组织形式所产生的客观背景、结构设计、组织效果以及实践经验。

本书引用了大量的理论、案例和名言等,解读了每一种组织的美妙之处,适用于管理实践、组织研究和相关知识的普及。

图书在版编目(CIP)数据

组织之美:一部组织变革思想的演变史/孙科炎著. —北京:中国电力出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-5123-5001-4

I. ①组… II. ①孙… III. ①组织管理学—思想史—世界 IV. ①C936-091

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第234949号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:太兴华 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·16印张·240千字

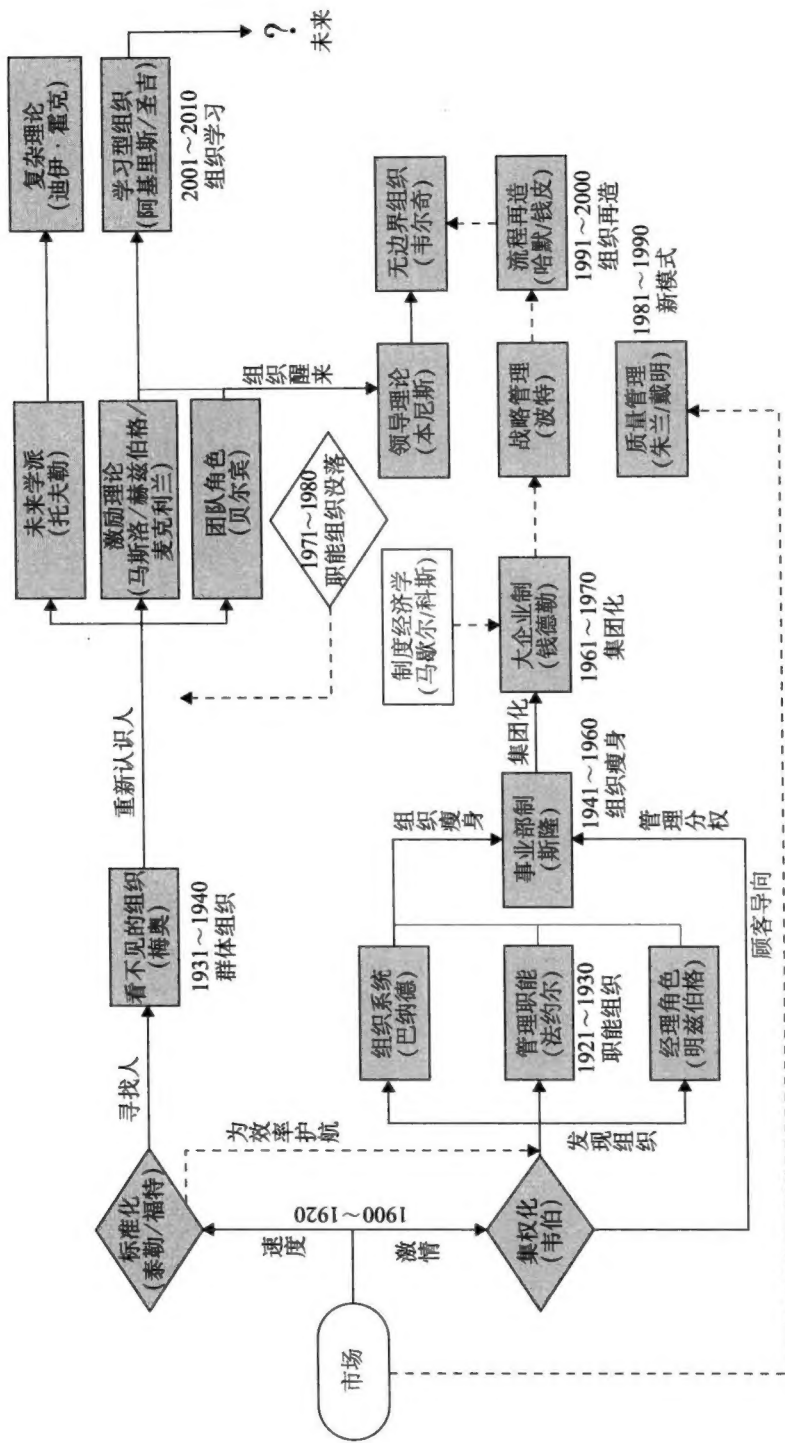
定价:36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



组织变革思想脉络图

前言

过去的百年（1900~2010），见证了组织演变的戏剧性进程。回顾过去，也许人们会为组织管理理论所取得的成就而高声欢呼。但是，这样的欢呼是否为时尚早呢？

实际上，每一种试图对现有组织中存在的问题或缺陷进行修正的新观念，在出现之时都埋下了破坏的种子。它会引发新的问题，而这个新问题是以前那个旧观念所引发问题的翻版。

那些试图掌握规律的人会发现，追求一劳永逸是多么的荒谬。毫无疑问，组织理论的持续更新有时会要求我们放弃不久以前还被认为是成功的实践经验。

正如美国管理思想家斯图尔特·克雷指出的，“大多数管理组织的寿命都是有限的。他们就像飞毛腿导弹一样，很快从公司的雷达屏幕上消失”。

但这并不能说，每一种组织理论或组织结构都是“短命鬼”。一些组织形式的寿命，因受到与其相联系的更大历史力量的影响，而得到延长，更多的组织结构，却因市场环境的激荡起伏，而很快退出舞台。

当市场需求无限的时候，人们渴望一种可以实现大规模生产的组织形式，这个时候出现了高度集权的官僚制组织。当企业变得庞大而臃肿的时候，管理的减负和组织的瘦身成为刻不容缓的课题，这时职能制和事业部制应运而生，并结束了集权制。当市场从卖方市场转向

买方市场的时候，要求企业必须把注意力从产品转向市场。这时候，职能组织没落了，人们更多地转向矩阵组织或网络组织。知识经济的兴起，劳动队伍的多元化，要求企业应对智力资本的冲击并解决需求多样化的劳动问题。此时，团队组织和学习型组织成为“救星”。

企业正在采用或将采用的组织模式，不能因为某个人的某句话或某种理论的某个观点而发生动摇。否则，这个企业的生存能力就会受到怀疑。企业结构的选择和抛弃，是历史的、市场的、文化的力量共同作用的结果。

所以，笔者不做鼓吹者。那些构建完美组织的美梦破灭了。我们虽然不是鼓手，但是我们可以成为地图。我们所能做的，就是把企业组织的演变史摆在您的面前，供您辨别、选择和创造。

在本书里，您可以看到每种组织的发展背景、理论基础、组织形式及优势和不足。这些东西可以为您提供思考的方向，但不会限定您的思考范围。有些东西即使已成为历史，也有其现实意义。“存在即是合理”，只有明确事物背后的意义，历史才会闪光。

当然，笔者能力有限。对于书中的不足，欢迎读者批评指正。

目 录

前 言

第 1 章

(1900~1920)

速度与激情 1

那是一个对时间、效率和规模的追求远远超出我们想象的时代。人们——管理学家、社会学家和企业家们——满怀激情，时刻关注着一切可以提高速度、效率和产出的新思想，这其中就包括科层制组织。这一思想影响了组织管理 100 多年的时间，并且还将继续影响下去。

更快的才是更好的	3
让管理成为一门科学	9
权威的金字塔	19
为效率护航	23
通往福特之路	30

第2章

(1921~1930)

帝国的建设 37

进入20世纪20年代，人们猛然发现，凭借个人的力量，已难以胜任企业管理的活动了。这时候，人们在寻找一种组织形式，以帮助领导者完成组织管理的任务。

组织的探索	39
现代经理人	44
发现组织	50
法约尔模型	58
杜邦先生的改革	61
虎兕出于柙，是谁之过欤	66

第3章

(1931~1940)

看不见的组织 71

当人们用“胡萝卜+大棒”的方式，把工人组织起来，向着效率奔跑的时候却发现工人的效率并没有显著的提升。是什么原因让工人在物质刺激面前反应冷淡？就在此时，人们开始了关于“人”的研究。

人在哪里	73
寻找被遗忘的人	74
关于人的思考	78
隐秘的组织	81
变革中的群体力量	83

第4章

(1941~1960)

组织的瘦身运动 89

在独裁者的领导下，一个机构是不能发展成为一个成功的组织的。如果独裁者能够知道所有问题的答案，那么独裁制度就是最有效的管理方式。但没有独裁者能做到这一点。企业如果想抓住未来，就必须在组织智慧的指引下寻求发展。

巨人的烦恼	91
大象也能跳舞	95
海星的哲学	100
分权之路	102

第5章

(1961~1970)

集团化的奇迹 111

随着现代工业的发展，人们发现，企业这只“看得见的手”，正蚕食市场这只“看不见的手”在资源配置中的作用。现代企业规模越来越大，已经超出了组织内部边界的限制。越来越多的企业为了追求规模效应，而不断地进行联合、兼并和分组。企业集团正在大踏步地前进，也在大范围地创造奇迹。

大即是美	113
规模经济	116
企业的有效边界	120
华润的扩张之路	124
航母群的弱点	131

第6章

1971~1980

职能组织的没落 137

20世纪70年代初期,西方企业一片歌舞升平。现代公司是追求其规模的巨无霸。在协同概念刺激下,公司建立起错综复杂的层级。但是随着石油危机的出现,世界变得模糊而不确定了。在不确定面前,传统职能组织就显得僵化和不合时宜了。职能组织的没落,要求人们寻找新的组织方式以便于在“动荡”中生存。

围墙之下	140
再次出发	142
重新认识人	146
另一种方式	150
沃尔沃组织	153
阿米巴经营	155
蚂蚁有话说	160

第7章

1981~1990

组织,醒来 163

到20世纪80年代,组织已经变得越来越成熟了。此时,组织似乎失去了原本的样子。囊括了金钱、名誉和地位的企业,还缺少什么呢?买方市场的出现,让人们幡然醒悟——原来企业已经脱离了市场需求。

追风筝的人	166
聚焦质量	170
回归基本规律	176
最后的堡垒	179

IBM 矩阵	182
矩阵组织, 谁需要它	186

第 8 章



推到组织的边界 189

不确定性的出现, 让原本“框架”中的组织失去了应对变化的能力。因此, 到 20 世纪末, 人们辛苦建立起来的组织框架, 已成为组织发展的桎梏。在激荡的环境下, 组织迫切需要打破过去的牢笼, 消除壁垒, 进行再造和重组。

组织再造	191
新模式	195
跨越组织边界	198
构建组织网络	203
新现代故事	206

第 9 章



组织是个“文化人” 209

当资本不再局限于物质时, 智力资本成为企业追逐的对象。在知识经济条件下, 组织自上而下的学习模式, 已经不能适应时代的需求。企业需要动起来, 进行全员学习。这时候的企业成了一个学习的阵地。

浑序时代的诞生	211
一个浑序组织的试验	216
重圆破镜	221
学习型组织	224

第 10 章

组织沉思录：溯洄从之，道阻且长...233

我们的企业能够应对未来的挑战吗？企业未来会遇到什么情况呢？当我们回头思考历史时，我们了解了组织的性格，这样当我们抬头展望明天时，我们才能把握组织的未来。

忠诚的消亡	234
昨日不再来	238
从秩序到浑序	240

参考书目

后记

第 1 章

1900~1920

速度与激情

那是一个对时间、效率和规模的追求远远超出我们想象的时代。人们——管理学家、社会学家和企业家长们——满怀激情，时刻关注着一切可以提高速度、效率和产出的新思想，这其中就包括科层制组织。这一思想影响了组织管理 100 多年的时间，并且还将继续影响下去。



弗里德里克·泰勒（1856~1915），西方古典管理理论的开创者，尊崇科学调研和实验，强烈希望遵照事实改进和革新事物。泰勒的研究使管理从经验走上科学，“泰勒制”也成为管理学发展史上的一个里程碑式的理论。主要著作：《计件工资制》（1895）、《工厂管理》（1903）、《科学管理原理》（1911）、《在美国国会众议院委员会上的证词》（1912）。



马克斯·韦伯（1864~1920），西方古典管理理论的三位先驱之一，被称为“组织理论之父”。韦伯明确而系统地提出理想的组织应以合理、合法权利为基础，并阐述了规章制度是组织得以良好运作的基础和保证。主要著作：《新教伦理与资本主义精神》（1904~1905）、《经济与社会》（1921）、《经济学通史》（1927）。



亨利·福特（1863~1947），福特汽车公司的创立者，是世界上第一位使用流水线大批量生产汽车的人。福特的生产方式不但革命了工业生产方式，而且对现代社会和文化产生了巨大的影响。因此，有社会理论学家将这一段经济和社会历史称为“福特主义”。主要著作：《我的生活和工作》（1923）、《今天和明天》（1926）、《前进》（1931）。

更快的才是更好的

“不断扩大的产品销售需求，驱使资产阶级奔走于世界各地……它们的产品不仅供本国消费，而且也供世界各地消费。”这是马克思、恩格斯在《共产党宣言》里留下的名言，时间是18世纪上半叶。那时，正值西方第一次工业革命的高潮，我们现在称作“管理学”的东西还没正式出现。但是，马克思、恩格斯都预见到了一个事实：大规模的物质需求必然会导致社会生产方式及至生活方式的重组，当然也包括作为社会单元的企业。

全速前进

到20世纪时，事实变得越发明朗起来。逐步建立起来的世界市场对产品有极大的需求。“无限”的市场需求，促使企业家们不断思索如何才能更有效地生产出产品。他们需要不断地询问自己，“现在是不是企业的最大生产能力？”或者“还有没有更快的生产方式？”

伴随着这样的思考，科技创新发展起来了。机器替代了手工，工厂替代了作坊，电力替代了水力，汽车替代了马车……而几乎是必然的，当科技进步的时候，就需要寻求一种更高效的组织方式，来融合科技、人力和物质资源，以便满足不断扩大的社会生产需求。

而科学管理理论正是在这种背景下产生的，这也标志着管理从经验化走向科学化。

提到科学管理，很多管理者都会产生一种它已“过时”的感觉，但是从实践的角度来看，它的技术仍然支配着当今的工作与生产，它的思想仍然影响着当今的管理实践。

科学管理主张通过细分工作流程，寻找最优（省时省力）的工作方法，以实现劳动效率的最大化。而在科学管理论中，隐含着两个关键点：一是个人的作业控制，二是组织的流程设计。

前者关注的是劳动者的生产效率，即如何提高个人单位时间的生产量。在这方面，科学管理理论开发了一套科学的工作测量方法和测量体系。后者关注的则是在群体生产中，工作如何分配，才能实现高效率，这一理论的基础就是劳动分工。

显然，前者讨论的是工作方法，而后者讨论的是组织方式。这两者虽不同，却又密不可分。因为不同的工作方法需要不同的组织方式，不同的组织方式也将产生不同的工作方法。

劳动分工

关于分工的论述，可以追溯到古希腊和古罗马。柏拉图在《理想国》中谈到：除了农业之外，市场还需要手工业者、商人和店员等，以避免农民和艺术家在市场上耗费大量的时间为自己的产品寻找买主。同样，18世纪荷兰的经济学家孟德维尔也认为，劳动分工是经济发展的手段，如果一个人全身心地生产弓箭，而另一个人生产器具，第三个人建造房子，第四个人提供衣物，第五个人提供食物，那么在同样的时间里，各行各业就

会比五个人杂乱无章地进行生产有较大的提高。

后来,“经济学之父”亚当·斯密总结了散落在历史文献中的分工思想,在其著作《国富论》中第一次对劳动分工的原因和效用进行了系统的分析。

1723年,出生于苏格兰法夫郡的寇克卡迪的亚当·斯密,14岁进入格拉斯哥大学研读哲学,1940年进入牛津大学贝利奥尔学院,1748年在爱丁堡大学开始讲授修辞学和文学,后来开始研究“财富的发展”,并于1768年着手著述《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)。

亚当·斯密认为“劳动生产力上的最大增进,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。”而且他认为,这种分工并不是人类智慧、计划和政府干预的结果,而是人类要求互相交换的这一自然倾向使然。

关于分工的效率问题,斯密在《国富论》中,以扣针制造业为例进行了说明。斯密说:

一个劳动者,如果没有受到过扣针制造这方面的训练,也不知怎样使用这些机械,那么纵使 he 全力工作,也许1天也制造不出1枚扣针,要做20枚扣针,那更是不可能。

如果按照劳动分工的原则,把这种工作分成18道工序——1人抽线,1人拉直,1人切截,1人削尖,1人安装圆头等,即使是在设备简陋的10个人的小工厂里,只要人人勤勉努力,一日也能生产48000枚,即一人一日可生产4800枚。

如果他们各自独立工作,不专习于一种特殊业务,那么,无论他们是谁,都不可能一日制造20枚针,也许一天连一枚针也制造不出来。

斯密认为，对于其他各种工艺及制造业来说，即使不能进行这么细的分工，操作也不能变得这样简单，但分工带来的效果是一样的。也就是说，凡是能够采用分工制的工艺，一经采用分工制，那么，同等数量的劳动者在相同工作条件下，就能完成比过去多得多的工作量。另外，劳动分工对生产力的促进作用，不仅仅体现在劳动数量的增加，还体现在劳动者工作技能和熟练程度的提高。所以，“在扣针制造业中，有几种操作的迅速程度简直使人难以想象，如果你不曾亲眼见过，你绝不会相信人的手能有这样大的本领。”

在斯密之后，科学管理的先驱者查尔斯·巴贝奇进一步发展了劳动分工思想。

1792年，出生于英国一个富有家庭的查尔斯·巴贝奇，早年就读于剑桥大学三一学院，后来又接受了数学和其他科学的训练，并考察了许多工厂。这使得他在管理方面提出了许多创见和新的措施。巴贝奇认为，劳动分工之所以能提高劳动生产率，是因为分工：

(1) 节省了学习所需要的时间。生产中包含的工序越多，则学习这些工序所需要的时间越长。所以，一个工人如果只做其中少数工序或一道工序而不是做全部工序，那么就只需要少量的学习时间。

(2) 节省了学习中所耗费的材料。因为在学习中都要耗费一定的材料，实行劳动分工后，需要学习的内容减少了，所耗费的材料也相应地减少了。

(3) 节省了从一道工序转换到另一道工序所耗费时间。

(4) 节省了改变工具所耗费的时间。在许多手艺中，工具常常是很精细的，需要进行精密的调节，调节这些工具所占的时间相当多，而分工可以大大节省这些时间。

(5) 由于经常重复同一操作，技术熟练，工作速度可以加快。

(6) 分工后，注意力集中于比较单纯的作业，这样就能改进工具和机器，设计出更精密科学的工具和机器，从而提高劳动生产率。

作业研究

劳动分工可以提高劳动生产率，但对单个工作任务而言，如何合理地分解，这也是一个问题。

为此，巴贝奇制定了一种“观察制造业的方法”，即观察者进行观察时通过一种印好的标准提问表，来收集有关工作的各种信息，并以此对工作进行分解。而标准提问表包括的项目有：生产所用的材料，正常的耗费、费用、工具、价格，最终市场，工人、工资、需要的技术，工作周期的长度等。

这种方法同后来别人提出的“作业研究的科学的、系统的方法”非常相似。这种对工作的科学分析当然也会指引着他们进一步思考“怎么组织，怎么管理”的问题。事实上，巴贝奇也同时提出了“在科学分析的基础上测定出企业管理的一般原则”这一构想。他在《论机械和制造业的经济》一书中指出：“我在过去10年中曾被吸引去访问英国和欧洲大陆的许多工场和工厂，以便熟悉其机械工艺，在这过程中，我不由自主地把我在其他研究中自然形成的各种一般化原则应用到这些工场和工厂中去。”

这同费里德里克·泰勒《科学管理理论》一书中的一段话很相似。泰勒说：“有些人的教育使他们养成了概括并在各处寻找规模的习惯。当这些人碰到了在每一行业中都存在的并极为相似的许多问题以后，他们不可

避免地试图把这些问题进行逻辑归类，并找出解决这些问题的某些规律或规则。”

想想看，在巴贝奇的时代，我们今天所谓的现代组织管理思想是不存在的，而对管理的某些规律性原则的探索，显然并不是一个简单的任务。但是，我们确实知道这样的事实：效率确实来自于对工作任务的科学分解，来自于对工作流程的科学分工，来自于系统的组织管理方法……所以，无论是亚当·斯密，查尔斯·巴贝奇，还是其他先驱，他们在这几个方面的探索，都是我们后人的智慧养分。

我们会发现，在今天的物质生产活动中，每个人只是从事产品生产链的一个或几个环节，而不是参加了产品生产的所有环节，也就是说，每一件产品都是经过许多人合作共同完成的。就像人们所穿的衣服，就是许多劳动者联合劳动的产品。为了获得这种常见的产品，需要有纺织工人、服装设计师、裁缝和运输人员，以及其他许多人，联合起来工作才行。而如果再细数每个细微流程的工人，那得出的人员数字将超出我们的想象。这种让每个劳动者专门从事生产过程的某一部分的分工组织形式，时至今日仍在极大地扩大着社会生产，丰富着我们的物质生活，增进着我们的个人财富。

无论怎么说，后来的泰勒获“现代管理学鼻祖”这一荣誉称号，都要感谢像亚当·斯密和查尔斯·巴贝奇这样的前辈，他们的分工思想、对作业的初步研究以及对一般性管理原则的探索，都为泰勒建立自己的科学管理理论体系起到了铺垫作用。

让管理成为一门科学

刺激与扫把

伊莱休·鲁特是一位杰出的律师，性格却非常无情，希望所有事情都按照他的想法运行。在一次法庭案件的审理过程中，法官就很中肯地建议鲁特要有点良心。但是这样一位“野蛮人”，却在1899年受邀出任美国陆军部长。当时的美国总统麦金利认为，鲁特身上所显示出的理智和力量，正是美西战争之后的美国所需要的东西。

1898年的美西战争以美国胜利告终，但这场战争也揭示出美国的军事管理制度已经完全老旧了。例如，制订作战计划时，军队找不到所需的地图。士兵被派往热带的古巴时，竟身着冬季服装。后勤管理更是一片混乱，当300辆火车抵达佛罗里达的坦帕时，居然没人知道车里到底装的是什么东西。战争结束后，道奇委员会试图了解美军伤亡惨重的原因，他们提交了8大卷报告，最终得出的结论是“没有很好的组织管理……”

陆军部长拉塞尔·阿尔杰爽快地辞职了，为鲁特让出了职位。随之而来的是美军的全面重组。

鲁特认为，美军最关键的问题是各部门之间缺乏协调，因为太多的人“已经完全被华盛顿的扶手椅圈起来了”。所以鲁特希望各个部队的司令官既能各司其职，又能相互联系。为此，许多有创意的军队管理机制建立起来了。

在回答国会对他的创意的质疑时，鲁特坚定地说：“华盛顿和拿破仑已经死了，我们现行的体制也应随着他们而死去。”

在历史上，也许伊莱休·鲁特只是一个配角，但他在美军中引发的变革却得到了广泛的应用。彼得·德鲁克说，这些变革是“第一次有系统、有意识地应用管理的原则。”

秒表实验

当伊莱休·鲁特实践着我们今天所说的“管理”工作时，管理工作还尚未得到界定。更准确地说，是人们还不知晓已经有人为管理的界定了令人信服的工作。其实在19世纪末20世纪初，美国管理学家弗里德里克·泰勒就在做这样的工作。

1856年，出生于美国宾夕法尼亚州富裕家庭的泰勒，早年曾在法国和德国念过书，后考入哈佛大学法律系。因学习刻苦，视力和听力受到损伤，不得不辍学休养。

之后，泰勒进入费城的恩特普利斯液压机厂当学徒。在那里，他对自我控制、自我管理有了深刻的体会，这为后来的工作奠定了基础。学徒期满后，22岁的泰勒于1878年进入米德维尔钢铁公司工作。刚开始，泰勒是一名机械工人。但后来，由于工作努力、业绩突出，在短短的六年时间里，泰勒先后被提拔为助理工头、技工主管、研究总监、总工程师。

在米德维尔工作期间，泰勒就开始思索管理方面的问题了。泰勒注意到，工人们常常不是尽可能地努力工作，而是蓄意“磨洋工”，拖延工作进展。而他们的目的就是让“雇主不知道他们能够工作多快”，因为他们没有动力去干得更快或者更有效率。泰勒认为，在整个文明世界里，20个人中

就有19个人坚信，慢些干比快些干更符合自己的利益。

由于无法忍受这种猖狂的低效率现象的存在，泰勒决定有所行动。他手持秒表，不断地在工厂进行实地研究，详细测量工作中的每一个活动所需要的时间。泰勒猜测，按分钟测量工作任务可以帮助观察者了解执行工作的最优方式。也许这样就可以建立一个可优先考虑的、有效率的完成任

1890年，泰勒离开米德维尔，到一家造纸业投资公司任总经理。1893年，他又辞去投资公司的职务，开始独立从事工厂管理咨询工作。此后，泰勒在多家公司进行了科学管理的实验：在斯迪尔公司，创立了成本会计法；在西蒙德滚轧机公司，改革了滚珠轴承的检验程序；在伯利恒钢铁公司进行了著名的“搬运铁块试验”。

伯利恒工厂的铁块搬运工作是由75名搬运工负责的。泰勒发现，尽管每个人都十分努力，但工作效率并不很高，每人每天平均只能搬运12.5吨的铁块。

为此，泰勒从这75名工人中挑选了一个大块头的施密特作为实验对象，要他按照自己的要求进行工作。作为补偿，施密特每天可获得1.85美元的报酬。

在研究中，泰勒与他的助手们，试着转换各种工作因素，以观察这些因素对施密特日生产率的影响。他们还试验了行走速度、持握的位置和其他变量，以从中获取数据。比如从车上或是地上把生铁搬起来需要多长时间；带着所搬的铁块在平地上走，每走一英尺需要多长时间；带着所搬的铁块沿着跳板走向车厢，每走一步需要多长时间；把生铁扔下或者堆放起来需几秒钟；空手回到原地，每走一英尺需要多长时间等。

试验结果令人振奋：如果对工人进行训练，把劳动时间和休息的时间

很好地搭配起来，工人每天搬运生铁的重量，可以从原来的 12~13 吨，提高到 48 吨。而且，负重时间只有 42%，其余时间是不负重的，工人也就不容易疲劳。

试验的结果意味着，工人可以准确地知道雇主对他们的期望产量，而雇主也可以准确知道能够生产多少，以实行可靠的奖惩措施。

沃特唐军工厂引进泰勒的生产组织方式和工资制度（即泰勒制）后，将浇注一个驮鞍前桥的人工成本从 1.17 美元降到 0.54 美元，将制造 6 英寸炮架的人工成本从 10229 美元降到 6950 美元。道理很简单，因为测量工作让每个人都知道应该做什么、怎么做才是最效率的。

泰勒认为，要达到这样高的工作效率，最重要的手段是用科学化、标准化的管理模式取代传统的经验管理模式，进而提出了科学管理的四大核心原则。

第一，提出科学的操作方法，代替传统的经验操作方法。

第二，科学地挑选工人，并对他们进行教育培训。

第三，与工人密切合作，以保证工作按照已形成的科学原则进行。

第四，管理者与工人在工作和职责的划分上应是对等的，管理者要承担比工人更胜任的各种工作，而不是把工作和职责都推给工人。

泰勒对管理学最大的贡献就是把科学引入了管理。在泰勒之前，没有人科学地分析工作的本质。泰勒将精确和纪律带到了工厂车间，使人们以全新的视角看待工作。从此，时间将不再由太阳的升起或教堂的钟声来宣告，而是由工厂的汽笛或工厂的钟声来大声宣布。

作业管理

追求更快，是20世纪初面临的管理问题。泰勒提出的解决之道，几乎说服了所有考虑这一问题的人。实践中，泰勒制也确实促进了产量的提高。1910年，哈林顿·爱默生宣称，如果美国铁路应用科学管理，那么，每天可以节省100万美元。因为以前人们从没注意过工作流程的问题，所以对作业管理没有丝毫疑问。根据彼得·德鲁克的说法，科学管理的直接结果就是可以大幅度地降低制造成本。而且成本常常可以降到以前的1/10，甚至1/20。

泰勒认为，工人提高劳动生产率的潜力是非常大的，但人的潜力不会自动跑出来。那么，怎样才能最大限度地挖掘这种潜力呢？方法就是对工人多年积累的经验、知识和技巧进行归纳整理，找出其中具有规律性的东西，然后利用科学管理的原则将其标准化，以形成科学的工作方法。再通过这种科学的工作方法，对工人的工作方法、操作工具、劳逸时间进行合理搭配，同时对机器安排、环境条件等进行改进，消除不合理因素，这样就形成了一种最好的标准工作方法。

然而，即便企业找到一种科学的工作方法，如果没有合理的工作定额，也不能保障生产效率就会提高。而在传统的经验管理中，雇主一般是不知道工人一天能干多少，工人也不确定自己一天可干多少。结果，企业总嫌工人工资多，干活少，于是就通过延长劳动时间、增加劳动强度，来加重对工人的剥削。而工人总认为自己干活多，工资少，于是就用“磨洋工”来消极对抗。

泰勒认为，要解决劳资对抗带来的低效率，就需要知道工人的“合理的日工作量”，而要设计出有科学依据的“合理日工作量”，就必须进行

时间动作研究。

所谓时间动作研究的方法，就是选择那些技术熟练的工人，用秒表记录他们每一项动作、每一道工序所使用的时间，再加上必要的休息时间和延误时间，得出完成该项工作所需要的总时间，从而确定工人“合理的工作量”，即工作定额。

在制定工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以剧烈运动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，把他培训成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

泰勒认为，培训工人成为“第一流的工人”是领导的职责。“……在新制度下，如果一个工人没有干好，总要首先假定是我们管理人员的过错，可能使我们没有正确地教会这个工人，没有给他做榜样，没有花费足够的时间教会他们怎样干好他的工作。”

因此，健全的人事管理的基本原则是，使工人的能力同作业相配合。管理当局的职责是“细致地研究每一个工人的性格、脾气和工作表现，找出他们的能力；而更重要的是发现每一个工人向前发展的可能性，并且逐步地、系统地训练，帮助和指导每个工人，为他们提供上进的机会。这样，使工人在雇用他的公司里，能担任他们最有兴趣、最有效率、最为适合的工作。泰勒指出，科学地选择与培训工人，并不是一次性的行动，而是每年要进行的活动，是管理人员要不断加以探讨的课题。”

泰勒认为，维持劳动效率的提高和生产技能的提升，需要与之相适应的工资制度作为保障。而传统的计件或计时工资制不能充分调动职工的积极性，满足不了效率最高的原则。于是，泰勒提出了一种具有很大刺激性

的报酬制度——“差别工资制”。泰勒提出的这种工资制度的主要内容包含三点。

(1) 设立专门的定额制定部门，进行科学的测量和计算，制定出一个标准制度，以确定合理的劳动定额和恰当的工资率。

(2) 制定差别计件制，即按照工人完成定额与否而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按“高”的工资率付酬（正常工资的125%），以资鼓励；如果工人没有完成定额，就将全部工作量按“低”的工资率付给（正常工资的80%），并予以警告。

(3) 工资支付的对象是工人而不是职位，即工资按照贡献大小来确定，而不依据职位高低来计算。

泰勒认为，这种计件工资制能够大幅度地提高劳动生产率。尽管企业管理当局（即资方）的工资支出增加了，但劳动生产率的提高大于工资的增长，所以对管理当局而言还是有利的。

泰勒的这些管理思想并不脱离实际。其管理原则和方法，几乎都是经过自己亲自试验和认真研究才提出的。与所有管理理论一样，都是为了提高生产效率，但它是工业时代中最成功的，因为它坚持了竞争原则和以人为本原则。

竞争原则体现在给每一个生产过程中的动作建立一个评价标准，并以此作为对工人奖惩的标准，使每个工人都必须达到一个标准并不断超越这个标准，而且超过越多越好。于是，随着标准的不断提高，工人的进取心就永不会停止，生产效率必然也跟着提高。以人为本原则体现为，这个理论是适用于每个人的，它不是空洞的教条，是以工人在实际工作中的较高

水平为衡量标准的，因此既可使工人不断进取，又不会让他们认为标准太高或太低。以人为本是企业生产管理发展的一个趋势，呆板或愚昧最终会被淘汰。

管理职责

泰勒的工作实验是非常著名的。同样著名的事实是，科学管理将衡量看做是管理工作。泰勒制中的管理者只是一个监督者、一个收集信息并把它交给决策者的记录员和报告员，他所做的工作除了衡量情况以外就没有什么了。这就创造出了一个全新的、致力于监督、衡量和观察的管理者类型。

泰勒指出：“在老体制下，所有工作程序都由工人凭他个人或师傅的经验去干，工作效率由工人自己决定。”由于这与工人的熟练程度和个人的心态有关，所以即使工人能十分适应先进设备的使用，但要他同时在机器和写字台上工作，也是不可能的。泰勒深信，这不是最高的生产效率，必须用科学的方法来改变。

为此，泰勒主张：“由资方按科学规律去办事，要均分资方和工人之间的工作和职责”，要把计划职能与执行职能分开，并在企业设立专门的计划机构。泰勒在《工厂管理》一书中为专门设立的计划部门规定了17项主要负责的工作，包括企业生产管理、设备管理、库存管理、成本管理、安全管理、技术管理、劳动管理、营销管理等各个方面。

所以，泰勒所谓的将计划职能与执行职能分开，实际是把管理职能与执行职能分开。所谓设置专门的计划部门，实际是设置专门的管理部门；而所谓“均分资方和工人之间的工作和职责”，实际是说让资方承担管理

职责,让工人承担执行职责。这也就进一步明确了资方与工人之间、管理者与被管理者之间的关系。

泰勒把计划的职能和执行的职能分开,改变了凭经验工作的方法,而代之以科学的工作方法,即找出标准,制定标准,然后按标准办事。要确保管理任务的完成,应由专门的计划部门来承担找出和制定标准的工作。

具体说来,计划部门要从事全部的计划工作并对工人发布命令。其主要任务包括以下四点。

- (1) 进行调查研究,以便为制定工作定额和操作方法提供科学的依据。
- (2) 根据调查研究结果,制定科学的工作定额和标准化的操作方法等。
- (3) 拟订作业计划并发布执行的指令。
- (4) 把实际情况和标准进行比较,以便进行有效的控制。

而在现场,工人或工头则从事执行的职能,按照计划部门制定的操作方法中的指示,使用规定的标准工具,从事实际操作,不能自作主张、自行其是。

另外,泰勒不但提出将计划职能与执行职能分开,而且还提出必须废除当时企业中军队式的组织,代之以“职能式”的组织,实行“职能式的管理”。

泰勒认为,在军队式组织的企业里,工业机构的指令是从经理开始,经过厂长、车间主任、工段长、班组长,而传达到工人的。在这种企业里,工段长和班组长的责任是复杂的,需要相当的专门知识和天赋才能,所以只有本来就具有非常高的素质并受过专门训练的人,才能胜任。

因此，为了使工长职能有效地发挥，就要进行更进一步的细分，使每个工长只承担一种管理的职能。为此，泰勒设计出8种职能工长，来代替原来的一个工长。这8个工长，有4个在车间、4个在计划部门。在其职责范围内，每个工长可以直接向工人发布命令。在这种情况下，工人不再听一个工长的指挥，而是每天从8个不同的工长那里接受指示和帮助。

职能工长制是根据工人的具体操作过程进一步对分工进行细化而形成的。泰勒认为这种职能工长制度有三个优点。

(1) 每个职能工长只承担某项职能，职责单一，对管理者培训花费的时间较少，有利于发挥每个人的专长。

(2) 管理人员的职能明确，容易提高效率。

(3) 由于作业计划由计划部门拟订，工具和作业方法标准化，车间现场工长只负责现场指挥与监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低了整个企业的生产费用。

泰勒职能工长制的设想，后来受到许多管理专家的批评，也没有得到推广应用，主要原因是一个人同时接受8个职能工长的多头指挥，势必引起混乱。尽管如此，泰勒关于职能工长制的思想，也为以后在企业中建立职能部门和实行专业化管理做出了有益的探索。

权威的金字塔

权力来源

为什么个人会服从领导，为什么员工会按照被告知的那样行事？因为领导者可以通过自己手中的权力，来影响和控制他人的行为。在权力的作用下，员工或是迫于压力，或是出于自愿而选择了遵从领导的意愿行事。现代管理理论认为，而这种领导权力来源于五个方面。

(1) 强制性权力。这种权力是建立在恐惧的基础之上的。也就是说，下属如果不服从领导，领导就可以惩罚、处分、批评。在企业中，领导可以随时解雇一个不称职的员工。所以在这个时候，上司对于下属就有这种强制性的权力。

(2) 奖赏性权力。与强制性权力正好相反，领导可以奖赏员工，让员工来重视自己。奖赏性的权力是让人们愿意服从领导者的指挥，通过奖励的方式来吸引下属，这种奖励包括金钱、晋升、学习的机会等。

强制性权力和奖赏性权力是一对相对的概念，如果你能够剥夺和侵害他人的实际利益，那么你就具有强制性的权力；如果你能够给别人带来积极的利益和免受消极因素的影响，那么你就具有奖赏性权力。

(3) 法定性权力。在组织结构中，领导者处在怎样的位置，就会获得相应的权力。一旦有了正式的任命，就具有了法定性的权力。法定性的权力比前两种权力覆盖面更广，它会影响到人们对于职位权力的接收和认可，

没有这种法定性权力作为基础，前面的强制性权力和奖赏性权力往往都不能够证实。

例如，没有给你任命，虽然告诉你要负责这个部门，但是你的这种奖赏性的权力和强制性的权力都会大打折扣。因为，名不正言不顺。

(4) 参照性权力。如果你对某个人有一种崇拜的心理，并且希望自己成为像他那样人的时候，被你崇拜的这个人就获得了参照性的权力。这是一种对于人格魅力的敬仰，有的人，这种敬仰甚至达到了效仿他人行为的程度。

(5) 专家性权力。这种权力取决于知识、技能和专长。随着工作的细分，专业化越来越强，企业的目标越来越依靠不同部门和岗位的专家。因此，专门的知识技能也成为权力的主要来源之一。

正如人们所知，医生在他的行业和领域中有权威性，为什么呢？因为他有很强的专家性权力，医生所说的话不能不听。所以大多数的人都愿意遵从医嘱。还有一些职业，例如计算机方面的专家、注册会计师、律师等，他们都是因为在某一领域中的特殊影响力，而获得了专家性权力。

权威形态

1864年，出生于德国爱尔福特的马克斯·韦伯，是一位和弗里德里克·泰勒处于同一时期的著名社会学家和哲学家，他对西方管理理论的确立同样做出了杰出贡献。

韦伯对西方管理理论的贡献主要在于权威结构理论。这一理论使他得以根据组织内部的关系，揭示出不同的组织所具有的特性。

韦伯认为权力和权威是不同的。权力是无视人们的反对，强迫人们服

从的能力，而权威则意味着人们接受命令是出于自愿的。也就是说，在权威制度下，下级把上级发布的命令看做是合法的。

正是根据权威的这种合法化方式，韦伯对组织中的权威形态进行区分。韦伯认为，组织中存在着三种纯粹形态的权威形式，并分别把它们称为超凡权威、传统权威和法理权威。与之相对应的，则出现三种组织形式，它们分别是神秘化组织、传统型组织和法理型组织。当然，现实生活中，任何组织都可以包含这三种权威形态。然而，对于分析权威而言，区分三种完全不同的权威形态，还是十分有益的。

韦伯认为，在第一种权威形态下，行使权力的方式基于领导者个人的魅力。韦伯用“超凡魅力”一词来说明领袖人格的特征。借助于这一特征，领袖成为超脱凡人，并被赋予了超自然的权力或非同一般的才能。在韦伯看来，先知、救世主和政治领袖都属于这类神秘化的任务。不过，许多组织都具有这种具有“超凡魅力”的创始人，如纳菲尔德勋爵（莫里斯公司）和亨利·福特（福特公司）。

然而，在神秘化组织中，组织成员对命令的遵从，主要是基于领导者的个人魅力，因此，这种组织内在的权威基础并不稳定。当领袖死后，而组织的权威必须继续存在时，就会产生权威的继承问题。在政治和宗教组织中，领袖死后常常会发生的情况是，运动发生分裂，各个继承人争相抢夺那个具有超凡魅力的正宗领袖位置，由此，组织和其所从事的运动，开始了它们分裂的过程。

即便领袖指定继承人，这个继承人也不一定被组织成员所接受。事实上，不可能存在另一个和他同样超凡的领袖。因此，当那个对组织成员具有超凡魅力的领袖死后，组织必将失去其神秘化的形式，而变成其他两种类型组织中的一种。如果领袖的继承问题通过世袭的方式来决定的，那么，

神秘化组织就会演变成传统型组织；如果领袖继承问题是根据已有的法则来决定，那么，神秘化组织就将发展成官僚组织。

在传统型组织中，命令和权威的基础是先例和惯例。从前经常发生的事情被看成是神圣的东西，并由此确定各种团体的权利和期望。因此，在这种组织中，习惯成为了伟大的仲裁者。领袖，由于他在组织中所继承的地位拥有了权威，而权威的内容则是根据习惯来确定的。

例如，当公司是在世袭的基础上建立自己的王朝时，经理的职位就常常从父亲传到儿子。而在挑选和任命公司的管理人员的时候，公司所依据的原则很可能就是候选人的血缘关系，而非候选人的专业知识。同样在许多的组织中，组织并不是在理性分析的基础上，考虑组织所采取的那种工作方式是否合适，而只是根据组织以前采用的那种工作方式，去看待目前采用的工作方式是否正确。因为这些组织认为，其过去常采用的那种工作方式就是合理的。

说到合理性，如果从这个角度看待权威，我们可以得出韦伯的第三种权威形态——法理权威。韦伯认为，只有采用这种权威形态的组织才可能是现在社会的主导组织形式，因为法理型组织的权威既是合理的又是合法的。

法理型组织的权威形态之所以是合理化的，是因为它被专门用来实现那些既定目标的手段，即这种组织好像一架精心设计的机器，意在执行某种功能，而机器上的每一个部件都为机器发挥最大的功能起着他们各自的作用。而这一组织的权威形态又被称之为合法化，是因为此类组织有着一系列的规则和程序，一定时候在组织中担负一定职务的组织成员，则必须依据相应的规则和程序去行使他的职责。

韦伯认为，在这三种权威形态中，传统权威效率最差，因为其领导人不是按照能力来挑选的，其管理仅仅是为了保存过去的传统。而超凡

权威又过于感情化，并且是非理性的，依据的不是规章制度，而是神秘的指令或者神圣的启示。所以这两种权威都不能保证组织的良性运行。只有以合理合法的权威为基础的组织，才能保证组织连续和精确地实现经营目标。

为效率护航

官僚制

通常，官僚制度是低效率的同义词。它所强调的是该制度下产生的繁琐的办事程序，拖拉的工作作风，以及泛滥成灾的各种公文和会议记录。人们常常把它和低效率的公共行政管理等同起来。

然而，韦伯所说的官僚制度截然相反。韦伯的官僚制是通过职务或职位而不是通过个人或者世袭地位来管理的。韦伯指出，理想的官僚制，既不同于凭借传统力量建立的管理体制，也不同于依据神授的权力或服从某种神秘启示的信仰而建立起来的管理体制，它存在着一种严格的管辖范围，这种范围一般是由规则来确定的。

官僚制是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织，具有熟练的专业活动、明确的职责划分、严格执行的规章制度，以及金字塔式的等级服从关系特征，从而使其成为一种系统的管理技术体系。官僚制的组织

结构分成三层：上层是最高领导层，负责整个组织的决策制定；中层是行政官员，其主要职能是贯彻上级领导的决策并拟定实施方案；基层一般是工作人员，其主要工作职责是根据上级的指示，从事实际工作。

韦伯认为，官僚制即使从纯技术的角度来看，也是效率最高的组织形式。“精确性、工作的速度、任务的明确性、对文件的熟悉程度、活动的连续性、权威的划分、指挥的统一、严格的上下级关系、人员摩擦的控制，以及在物质和人员方面的成本减少，这一切在严格控制的官僚机构中将达到最佳的状态。”只有官僚制度才像现代的机器，而其他的组织形式则只能服务于非机械化的生产方式。

韦伯指出，以合理—合法权威作为基础的官僚制具有以下的特点。

(1) 目标确定。官僚组织应有确定性的目标，人员的一切活动，都必须遵守一定的程序，其目的都是实现组织的目标。

(2) 分工明确。建立明确的职能分工，每个职位都有明确的职责区域。对组织的全部活动进行专业化的职能分工，并依据这种职能分工确定管理职位，详细规定各个职位的权力和职责范围。这些规定适用于所有处于管理职位上的人。

(3) 等级明确。按照等级序列原则来组织，并共同服务于一个指挥决策中心，形成一个自上而下的、等级森严的指挥系统。每个成员都要为自己的决定和行动对上级负责，受上级的控制和监督；同时，为了使每个人都能完成其所承担的责任，必须给予相应的权力，使其有权对他的下级发号施令。这样就能维持组织的稳定，并保证其强大有力。

(4) 非人格化的人员关系。组织成员之间是一种指挥和服从的关系，这种关系是由职位的高低决定的，是组织通过正式规定来明确的。个人之间的关系不能影响到工作关系。

(5) 规范的选拔和录用。承担每个职位的人都是经过挑选的，必须经过考试和培训，接受一定的教育，获得一定的资格，由职位来确定需要什么样的人来承担。人员必须是称职的，同时也是不能随便免（撤）职的。

(6) 实行委任制。所有管理人员都是任命的，而不是选举的。

(7) 管理职业化。管理人员有固定的薪金，并且有明文规定的升迁制度，有严格的考核制度。管理人员的升迁完全由其上级来决定，下级不得表示任何意见，以防止破坏上级之间的指挥系统，并通过这种制度来培养组织成员的团队精神，要求他们忠于组织。

(8) 遵守纪律。管理人员必须严格遵守组织中的法规和纪律，这些规则不受个人感情的影响，适用于一切情况。组织对每个成员的职权和协作范围都有明文的规定，使其正确地行使职权，从而减少内部的冲突和矛盾。此外，组织中的管理行为、决定和规则，都要以书面的形式规定和记载下来，业务的处理和传递均以书面文件为准。

韦伯认为，这种理想的行政组织是最符合理性原则的，其效率的最高的，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式。这种组织形式适用于各种管理形式和组织，包括企业、教会、学校、国家机关、军队及其他各种团体。

韦伯的贡献在于，第一次提出了系统的范畴以帮助人们对组织进行分析。在此理论提出后的20多年中，人们从韦伯的上述思想出发，对组织的形式和结构进行了研究。

美国著名社会学家罗伯特·默顿便指出，官僚制的意图在于增强组织的可靠性和可预测性，但它在强调通过规定和权力进行控制时，也可能会鼓励行为僵化，不愿意做出“有风险的”决策，从而使整个组织中的个人和各级群体普遍存在防御性态度。

美国社会学家菲利普·塞尔兹尼克则论证说，官僚制实行控制所需要的授权可使组织中的下属单位产生狭隘的自我服务的观点，它造成了一种对整个组织绩效不利的后果。

此外，著名领导力大师沃伦·本尼斯在他的《官僚制的灭亡即将到来》一书中明确指出，19世纪后半叶和20世纪前50年这一历史阶段中，占据组织结构模式主导地位的正是“官僚制”，但是这种组织结构已与当前的社会现实脱节了，环境的不断变化促使官僚制走向灭亡。

不过，与本尼斯持相反观点的罗伯特·米威尔德则认为，“官僚制即将灭亡”的观点言过其实。不可否认，许多组织的结构形式已经发生了变化，但是，这些变化并没有抛弃官僚制组织结构。相反，官僚制可以适应动态的、变化的环境，环境对官僚制的需求也从来没有像今天这么强烈。

虽然对官僚制的批评一直没有停止过，但有一个事实是显而易见的：官僚制无处不在。绝大多数的组织采用的是官僚制方式；除了极少数的组织外，它是最为有效的组织结构方式。

官僚组织行为

阿尔文·古尔德纳是美国的一位社会学家，曾在“美国犹太人委员会”和“社会科学研究会”中从事社会问题研究。他最初的研究工作是在工业组织方面。现在，他的研究兴趣主要在于如何将社会学的理论运用到社会政策的制定中去。

古尔德纳认为，韦伯的官僚制度在现代工业组织中的运用，是建立在这样的假设基础上的，即组织的成员完全遵守组织的规则并服从上级的命令。但事实上，组织成员常常与组织发生抵触，下级成员有时会拒绝服从

上级的命令。例如，当官僚组织的权威试图取代传统组织的权威时，就会遭到组织成员的反对。那么在这种情况下，组织的领导如何建立起他们的合法权威呢？

美国一家石膏矿厂，就曾面临过这种组织成员和组织权威相抵触的问题。古尔德纳对该案例做了非常仔细的研究，并在此基础上，描述了当组织成员反对时，组织仍采用官僚制度所带来的后果。

美国的这家石膏矿原先采用的是“放任式”的管理制度。那时，矿上的工人无视矿规的存在，而管理部门也很少严格执行这些矿规。工人们很少受到检查。而且，当工人第一次违反矿规被发现后，总会得到纠正的机会。由此，矿上纪律松散，整个工作气氛很不热烈。不过，工人们却对公司抱着赞许的态度。

然而，当新的石膏矿经理到任之后，矿上的整个情况发生了变化了。新经理开始检查矿规执行的情况，但新经理的这些做法导致了工人士气的急剧低落，加剧了矿方和工人之间的冲突，甚至出现矿工们自发进行的罢工。

对上述案例的分析，古尔德纳得出了官僚组织的三种行为方式，即虚幻式、代表式和以惩罚为主式，这三种方式中的每一种都有其独特的价值，然而又存在各自的问题。

在虚幻式的管理制度下，组织的规则是由某些外部机构强加给组织的，比如保险公司制定的关于在工作场所禁止吸烟的规定，或者有关部门关于组织应将其成员的活动情况向它提出正式报告的规定。在此类情况下，无论是上级还是下级，都没有参与这些规则的制定，也没有人认为这些规则的制定是和自己的愿望相一致的。因此，也就理所当然地没有把它们看成是合法的规定。结果，这些由外部强加给组织的规则将难以实施。而且，上级和下级将通过违反它们来抬高自己的地位。结果，组织实际采取的立

场和官方的立场相差甚远，在很长的时间里，人们只不过是“装模作样”而已。

在这种虚幻的官僚制度下，组织的行为模式，与人们通常所理解的繁文缛节式的官僚主义管理方式极为相似，而后者显然与现实相脱节。然而，正如古尔德纳指出的那样，在虚幻式的官僚制度下，组织成员的士气可能会很高。这是因为，组织成员为了进行“真正的假公济私”的活动，他们共同违反或逃避遵守组织的规章，从而保证了他们对组织的日常的看法和态度。

在代表式的官僚制度下，规则是由专家制定的，而这些专家的权威为组织的所有成员所接受。这里，古尔德纳接受和发展了韦伯关于官僚制度的部分思想。

在代表式组织中，由于组织的规则与全体成员的价值观相一致，因此，无论是上级还是下级，都遵守组织的规章。

例如，当企业组织制订安全计划时，可能会面临来自管理人员和工人两方面的压力，即管理人员希望工人完成高质量的工作，而工人希望得到更多的安全保障。尽管如此，该类组织中的上级依然保证了规章的实施，而下级仍然遵守着组织的规章。在这一过程中，虽然上下级之间可能会出现一些紧张的关系，但并没有造成公开的冲突。

当组织中所有成员拥有共同的价值观时，组织中上下级关系所发生的偏差，可以解释为善意的疏忽或者无知。因为组织成员并不认为他们共同的价值观遭到了质疑。上下级之间的团结一致，从事着共同的事业的情感，保证了所有组织成员对组织规章的共同遵守。古尔德纳的这种代表式官僚制度下的行为模式，与泰勒等管理理论专家所竭力倡导的理想型组织行为模式极为相近。在这种组织中，权威的运用不是靠个人所处的地位，而是能为组织成员所接受的知识和技能。

官僚制度的第三种形态是“惩罚为主”。在这种官僚组织中，规则的

制定是为了应付来自管理部门或工人方面的压力，并迫使意见不同的那一派服从。例如，管理人员为了对生产实行更为严格的控制，采用了上班打卡和迟到罚款的强制性手段。这种官僚制度所强调的是组织的权威和控制，相当于韦伯所强调的官僚等级制。

然而，正如古尔德纳指出的那样，由此会引起组织内部的权力斗争。组织中的下级人员会因此团结一致，把一些规定强加给管理部门。例如，他们会提出限制工作量、禁止加班加点等要求，并要求组织把他们作为组织正式规定而确定下来。这样，无论是上级还是下级，都必须遵守这些合法的规定。

如果说遵守组织的规定会导致一方地位的提高，另一方地位的降低的话，那么，这时，违反组织规定的现象就不能像在代表式组织中那样，用善意的疏忽或者无知来解释，因为，这时的不遵守规定是成心的。因此，具有这种以惩罚为主要行为方式的官僚组织，其内部显然具有更多的冲突和紧张。

以上三种不同类型的官僚制度，它们在行为方式上的特点，可能会同时存在于所有的组织中，只是程度有所不同而已。或许，用“官僚化的生活方式”来描述它们的行为方式，会显得更为妥帖。

在这三种不同类型的官僚制度中，应用最为广泛的是以惩罚为主式。这是因为，这种官僚化的活动方式，意在建立起一种有效的组织，使组织在遵守合理的规则和程序的条件下，充分发挥作用。惩罚为主的官僚制度强调利用普遍的和非人性化的规则，而这些规则则更少地强调权威人士的个人权力。结果，这种做法减少了组织内部人与人之间的关系紧张，促进了工作效率的提高，保证了非人性化的官僚制度或原则的实施。正如韦伯所说的那样，这就是官僚制度所具有的力量。

通往福特之路

工业巨兽

如果有可能，你来到了 1911 年的芝加哥海兰公园。在那里，你将见到工业时代的一大管理奇迹——福特工厂。这家工厂是福特公司于 1910 年 1 月建成的。从那时起到 1927 年，该工厂共生产了 1500 万辆福特 T 型车。而且在 1917 年的一年时间里，该工厂就生产了 70 多万辆福特 T 型车。因此，它成为了那个时代工业成功的标志。

如今，福特公司及其创始人亨利·福特的成就得到了举世的赞扬。亨利·福特被颂赞为大规模生产和生产线的创造者。这种常见的说法，其实只反映了部分事实。毫无疑问，福特是第一个倡导大规模生产的人，不过他所使用的那种系统，历史渊源却是很长、很复杂的。

经过工业革命之后的百年发展，企业扩张的规模和雄心已为人所知。18 世纪末期，理查德·阿克怀特在英格兰西北部地区建立了工厂，他的管理技术是以严格的劳动分工为基础。而在整个 19 世纪，工厂制度的演变更为迅速。19 世纪早期，在马萨诸塞州的斯普林菲尔德就建有兵工厂，建于 1873 年的盛尔公司伊丽莎白伯特工厂是当时美国最大的单一产品生产工厂。1900 年，世界最大的纺织工厂是位于新罕布什尔州的阿莫斯科纺织厂，该厂有两排长度为 800 多米的平行相连的四层厂房。

当企业致力于满足不断扩大的市场需求时，工厂的规模也变得越来越。而促使这些工厂成为工业时代巨兽的原因，并不能简单地总结为规模，

而是在全新规模下的生产能力扩张。1864年，斯普林菲尔德的兵工厂生产了超过60万支的来复枪，而该厂在此前的70年里的总产量只不过比这个数字略多一点。

正是因为这时候的企业不断以新的工作方式取代旧的工作方式，以新的组织形式取代旧的组织形式，企业的规模和效率才会如此大幅度提高。而生产方式改进的突出表现，就是生产流水线的普遍采用。

福特之路

其实，装配线早已为许多行业所采用。19世纪70年代，装配线在美国中西部地区的食品加工业中已经得到了运用。据说，福特本人就是在参观芝加哥的一家肉类加工厂时获得了灵感。

也许，让福特产生灵感的更为明显的原因是西尔斯—罗巴克公司1906年在芝加哥开设的邮寄订单工厂。西尔斯公司发现，规模并不一定等于效率，“大”也并不能自动成为“美”。有时，顾客只需要一份或者根本不需要产品目录时，工人居然会给人家寄去五份目录。而物流传送更是让人难以忍受。于是西尔斯公司用一个时间表把这些活动统一起来。一旦收到某一份订单，就必须在规定的时间内处理完毕。一条倾斜的传送带接收订单和送出货物联系起来，这就是一个移动的装配线。

装配线的根源可以追溯到生产可交换零部件的概念。通常人们认为这个概念的出现应归功于轧棉机的发明者伊莱·惠特尼。

1798年美国军队要求惠特尼为他们提供10000支火枪。在接下的两年里，惠特尼设计了一种以装配架为基础的生产方法，即通过廉价的不熟练工人生产火枪的可交换零部件。这种方法的商业潜力极大。所以，1812

年惠特尼又得到了一笔更大的订单——15000 支火枪。

事实上，惠特尼也不是第一个运用可交换零部件概念的人，18 世纪的钟表制造商已经认识到这种可能性。而更为成功的经验来自于马克·埃萨姆博德·布鲁诺的冒险。当惠特尼生产出先进的火枪时，布鲁诺正在英格兰开设以大量生产标准化船甲板工厂。布鲁诺使用了专门设计的机器来降低误差，结果，降低了成本、提高了甲板的使用性能。

很显然，装配线的概念和科学管理有着非常密切的联系，福特和泰勒的观点也极为相似。亨利·福特谈及“降低部分工人思考的必要性和将工人的移动次数减到最低，因为工人移动一次只可能做成一件事”时，也得到了泰勒的明确回应，尽管他们是在两条平行线上行动，并没有直接地相互影响。当福特的这一思想应用到福特 T 型车生产上时，整个生产过程就被分解为 84 个步骤。

装配线就是一个将工作严格地区分开来、让每个人以最有效的方式从事一种活动的基本流程方法。福特说：“向前运行的装配线把工作送到工人的面前，而不是让工人到工作面前。现在，在所有的生产活动中，我们有两条原则——如果可以避免，一个人不必做超过一个步骤的工作，以及所有人都不必弯腰工作。”简单地说，装配线去除了传统生产方式中的许多无效率之处。

福特将工作组织的基本原则分成三个简单的步骤。

第一，将工人和工具按照生产的顺序排列，以保证每一个生产部件在装好前是通过最短的距离。

第二，使用工作滑梯或其他形式的传送工具，以保证工人在完成工作后，可以把部件放在同一个位置上。

第三，使用让部件以最短的距离进行传送的有滑梯的装配线。

1913年4月，福特海兰公园工厂的移动装配线完成了试验。最初的实验是在飞轮永磁发电机的生产过程中进行的。以前，该工厂由一个工人一天工作9个小时，可以生产35~50片飞轮，组装一个永磁发电机需要20分钟。福特以一种泰勒式的风格将这个组装过程分成29个独立步骤。通过一条生产线将每一个步骤安排一个工人，组装时间减少到13分钟10秒。1914年福特还通过进一步的提速试验将组装时间减少为5分钟。

“简而言之，这条生产线奠定了生产方法的高效性。……在科学研究的帮助下，现在一个人可以做几年前由4个人所做的工作。”

在福特和他的工程师做了大量完善工作之后，装配线开始运行。福特创造出一个复杂的系统生产线，以确保零件、分组合件和组合件能在适当的时间运送到装配线上。另外，福特早就实践了及时生产技术，这个时间要比这项技术流行的20世纪80年代要早得多。

结果是，劳动生产率得到了极大的提高。一项评估指出，福特公司的劳动生产率提高了10倍。装配线将组装一辆轿车的时间从9小时54分钟减为5小时56分钟。

装配线的成功带来了市场的控制权。许多有企业家精神、准备征服新市场的人成立了许多企业，但是几乎没有人可以与福特一较高低。1908年，福特T型车面世的第一年就售出17000余辆。在当时这是一个罕见的数字，因为此前的4年里，全世界汽车工业总共也只生产了22000辆汽车。到1914年，福特公司已经占据美国轿车市场48%的份额，年销售额为1亿美元。第一次世界大战结束时，地球上差不多有一半的轿车都是T型车。

摩登时代

从宏观层面来说，福特的遗产是非常鼓舞人心的，生产流水线也成为那个时代的企业的主导形象。福特在将“为大多数人生产轿车”的愿景转化为现实方面取得了全面的成功，这是毋庸置疑的。但是，他对管理实践和思想的贡献还有哪些呢？

从管理层面来说，福特因其在人力资源管理方面所做的一项重要决定而受到赞扬：1914年实行日工资5美元的制度。在当时看来，这实在是太慷慨了，因为8小时工作赚5美元，取代了原来的9小时工作赚取2.34美元。事实上，慈善从来不是福特企业战略的考虑因素。因为在流水作业的背后，是极高的人员流动率。据统计，1913年福特公司的人员流动率高达380%。而日工资5美元的制度立刻就解决了这个难题。

而当5美元日工资成为报纸头条新闻时，福特还采用了更为“阴险”的管理技术。从某种层面上说，福特表达了那个时代的感情：工人在那里工作，就是要做要他们去做的事情。福特解释说：“我们希望工人做他们应该做的事情。组织是高度分工的，一个部分与另一个部分是相互依赖的，我们一刻也不能允许工人按他们自己的方式来工作。没有最严格的纪律，我们会陷入极大的混乱之中。我认为在企业里没有其他生存的方式。工人就是要尽可能地多做工作，然后得到尽可能多的工资回报。如果每个人都按照自己的方式工作，产量就会降低，收入也会减少。任何不喜欢按照我们的方式进行工作的人都可以选择离开。”

在福特眼里，管理和管理者都没有什么作用，他以直截了当的方式将他们逐一废弃。正如德鲁克在《管理的实践》一书中所写到的：“亨利·福特的暴政中最为根本的就是系统地、有预谋地、有意识地试图排除管理

层，从而独自掌管几十亿美元的商业王国。只要他的助手试图作出决定，都必定会被密探报告给他。”因为，福特专门设置了一个名为“社会部”的部门，以侦查下属们的行为，这个部门曾一度达到50人。

此外，福特的管理采取分割式的办法。每一个人只掌握自己分内的事情，对公司整体情况则一无所知。在对待下属方面，福特的方式是冷酷无情的铁血政策。他经常抱怨：“怎么我想要一双手时，却得到整个的一个人？”

在内部管理上，福特提倡最大限度的“无头衔管理”。他认为通常的“办公室政治”是没有意义的，只要大家各司其职，管理好自己的工作，不需要任何冗余的头衔和权力。“没有特别的职责附加在任何职位上，没有一系列的上下级权力等级，也几乎没有头衔，没有会议……没有繁文缛节。”

在福特看来，“没有人会吹嘘自己是一家破产银行的董事长。企业总体上来说难以熟练地驾驭，所以不能给予舵手般的骄傲”。按照经验，困难不是发现要提升的人，而是谁愿意被提升。因为不会有多少人在希望得到更多钱的同时，还希望接受更多的责任和工作。“我们没有任何事先准备好的位置，我们最好的人员总是自己找位置。这点很容易做到，因为总是有工作。”福特表示，“当你考虑的是把工作做好，而不是为一个想得到提升的人找一个合适的头衔时，那就不会有提升的困难了。”

福特创造的企业是建立在害怕和不信任的基础上的。无论他取得多么巨大的成功，这一事实也不容扭曲。确实，福特在许多方面为“不要做什么”提供了现实的反面教训。它管理的方式令人震惊，因此，他管理下的公司在取得最初的胜利之后，发展也是有限的。

他早期的创新最终停滞不前了。尽管福特在早期一致追求改进，但不到迫不得已的时候，它一直都不肯改变。福特最根本的错误在于，他相信

成功给了他不受限制的控制能力，他能控制工人。有媒体批评他，他就在1918年购买了这家媒体。不管怎样，他都要自行其是，傲慢代替了理智。

从某种角度来说，亨利·福特和弗里德里克·泰勒是早期的管理思想和实践上不可分割的一对孪生兄弟。他们之间的联系强烈而清晰，但他们俩又是两个拥有自己的生活和想法的独立个体。他们走过的道路都是很有效的，但别人很难模仿。他们都很固执、使人着迷，有时又会使人憎恶。强烈的英雄主义色彩成为他们管理企业的特征，使他们具有永恒的魅力。

第 2 章

1921 ~ 1930

帝国的建设

在疯狂追求速度的年代，人们遗忘了组织的问题。弗里德里克·泰勒认为完善的计划可以保证完善的流程；亨利·福特更是没关心组织的问题，他更希望自己能够取代所有的管理者；至于马克斯·韦伯，他所提出的官僚制，也只不过是理想中的王国罢了。

进入 20 世纪 20 年代，人们猛然发现，凭借个人的力量，已难以胜任企业管理的活动了。这时候，人们在寻找一种组织形式，以帮助领导者完成组织管理的任务。



亨利·法约尔（1841~1925），管理过程学派的“开山鼻祖”，与泰勒、韦伯并称为西方古典管理理论的三位先驱。法约尔以整个企业为研究对象，把管理活动从经营职能中独立出来，建立了一套系统的管理理论。主要著作：《关于一般管理原则》（1908）、《工业管理与一般管理》（1916）、《国家管理论》（1923）、《公共精神的觉醒》（1927）。



切斯特·巴纳德（1886~1961），社会协作系统学派创始人。巴纳德从社会系统角度研究组织问题，把组织看成是人与人之间协作的系统，奠定了现代组织管理方面的基础。主要著作：《经理人员的职能》（1938）、《组织与管理》（1948）。



亨利·明兹伯格（1939~），经理角色学派的主要代表人物。明兹伯格的管理思想深嵌在当代管理学的方方面面，其代表性及突破性思想主要体现在经理角色、战略管理和教育等方面。主要著作《经理工作的性质》（1973）、《组织的结构：研究的综合》（1979）、《内部和周遭的权力》（1983）、《明兹伯格论管理：探索组织世界的奥秘》（1989）、《战略计划的兴衰》（1994）、《管理者而非MBA》（2004）等。

组织的探索

组织的噩梦

亨利·福特是一个有远见的人，但他擅长处理的是那些与将他的远见转化为现实直接相关的难题，比如生产管理、成本控制等机械性复杂关系。而组织的复杂性则被他粗暴地对待了。福特的成功不是组织管理的成功，而是雄心壮志的结果。他成功地建成了一个没有管理的企业王国，没有精心构建的组织结构，甚至连非正式的结构也没有。

而弗里德里克·泰勒同样对组织的问题反应迟钝。他认为完善的计划可以保证完善的流程，这就是企业生存所需的结构。

福特和泰勒对组织的问题都是无所作为。在那个年代，只有德国社会学家马克斯·韦伯对组织的理论和实践进行了研究，并提出最为理性甚至近乎无情的组织学说。

根据韦伯的观点，工业化发展使人们日益失去个性，且这种同化是不可避免的，因此，在新兴的工业化社会里，组织的根本形式就是官僚体制（科层制）。韦伯的这一观点是不带个人感情色彩的。人们因工作而相处在一起，完全是以等级制度原则组合而成的，组织运行起来就像一台机器，它有着精心制定的升迁结构和部门界限，组织中的每一个成员都担负着明确界定的责任。

这部机器的目标是有效的工作。有效运转的机器是有生产效率的，因而也是盈利的。但韦伯并不是官僚体制的鼓吹者，他只不过是详细地描述了这一制度。作为一位社会学家，他感兴趣的是现象本身，而不是发表什么宣言。如果韦伯所观察的趋势继续发展下去，那么这个体制就会变成噩梦中的景象，而不是什么预言。

不幸的是，在某些方面，噩梦还是来临了。亨利·福特并不是独行者。许多公司按照与韦伯的想象相似的方法组织起来。最妙的是，小企业是不能按照这个思路组织的，只有非常大的组织才能从官僚体制中获益。因为只有非常大的企业才能投入大量的资源用来收集和处理大量高层管理为了协调活动、分配资源所需要的数据。

组织的本质

因此，关于组织的思考还要继续。1909年哈佛商学院的拉塞尔·罗布就组织问题举办了一系列的讲座。他的理论是将军队管理模式融入工业的现实之中。“所有的组织都会因目标、追求的结果和获取结果的方式不同而有所不同，”罗布指出，“没有什么一旦习得就可保证放之四海而皆准，使得结果完美、有效和经济的公式或方法。”

而在罗布的讲座上，他有一位忠实听众叫做切斯特·巴纳德。

巴纳德出身贫寒，因获得哈佛大学的助学金和勤工奖学金而有幸深造。在1906~1909年，巴纳德读完了经济学课程，但最终因为缺少一门实验科学的成绩而未能获得学士学位。

大学毕业后，巴纳德进入美国国际电话电报公司的统计部工作，于1915年被升为美国国际电话电报公司的商业工程师，1922年任该公司所

属的宾夕法尼亚贝尔电话公司的总经理助理，1926年任该公司的总经理，1927~1947年担任规模庞大的新泽西贝尔电话公司的总经理。

事实证明，担任参谋人员职务和直线职能人员领导职务的双重经验，对他创立社会协作系统学派具有很大的帮助。而且，在担任总经理期间，巴纳德几乎没有什么具体的事务，有副手替他处理公司的各种工作，这使得他有充裕的时间来思考问题。在这个职位的积累和思考，使他于1938年完成并出版了管理学历史上的经典之作——《经理人员的职能》。而正是这本书，奠定了巴纳德管理学大师的地位。

传统的组织研究，往往偏重于专业的结构效率，对组织中的人员没有足够的重视。这种组织理论的缺陷，直到巴纳德才有了根本性的改变。巴纳德从社会系统的角度研究组织问题，把组织看成是人与人之间协作的系统。他还是第一位将理性决策提升为管理的核心职能的管理学家，这直接导致了在组织管理方面的开创性研究。

巴纳德创造性地提出了组织的概念，认为组织是指两个或两个以上的人有意识地协调活动或效力的协作系统。他认为，协作是整个社会得以正常运行的基本而又重要的前提条件。社会的各类组织，不管是政治的、军事的、宗教的，还是企业的、学术的，都是一个协作系统。而且，协作是一个动态的过程，它的运营环境和组织要素都在不断地变化着，因此协作系统也处于不断的发展变化之中。

巴纳德认为，个人要同他人建立协作关系，就必须处理好五个方面的社会因素，包括协作系统中个人之间的相互作用、个人和集体之间的相互作用、协作系统对个人的影响、社会目的和协作的效能、个人动机和协作的效能等，它们是协作系统得以存在的最基本的条件。

而协作系统的稳定性和持续性，决定于协作系统的效率和效能。当一个组织系统协作的很成功，能够实现组织目标时，这个组织就是有效率的，

这是系统存在的必要条件。而系统的效能则是指系统成员个人目标的满足程度，协作效能是个人效能综合作用的结果。通过这两个概念，巴纳德将组织的要求和个人的需求结合起来了，这在组织管理思想上是一个重大的突破。

巴纳德提出，作为组织的协作系统，不论其规模大小或级别高低，都包含着三个基本要素：协作的意愿、共同的目标和信息的沟通。

(1) 协作的意愿。组织不能脱离人而存在，任何组织都是由许多具有社会心理需求的个人组成的。如果组织中的个人都不愿意相互协作，那么组织的目标就无法完成。

组织协作意愿，意味着个人要自我克制、交出自我行为的控制权、对个人行为的去个人化等。没有这种意愿，就不可能将不同组织成员的行为有机地结合起来，协调一致地活动。例如，作为工厂的一名工人，就必须按时上班，严格按照机器运转的规律进行操作，遵守工厂的各项制度，使个人行为变得非个人化。

但是，不同成员的协作意愿是不同的，同一个人不同时候的协作意愿强度也是不同的，个人并不能自发地产生协作意愿。那么，组织为什么还能正常运转呢？

巴纳德认为，个人协作意愿的强度取决于他自己为提供协作而导致的“牺牲”，与组织因为自己的协作而提供的“诱因”之间的较量。因此，巴纳德提出了著名组织协作关系式：诱因 \geq 贡献。

所谓的诱因是指组织给成员个人的报酬，这种报酬可以是物质的，也可以是精神的。而贡献则是指个人为组织目标的实现而做出的努力和牺牲。由于诱因和贡献的尺度通常是由个人主观决定的，不是由客观决定的。因此，组织满足这些诱因也是有点困难的。有的人看重金钱，有的人看重地位，还有的人侧重于自我目标的实现，因此，对于不同的人，组织要给予

不同的激励。

(2) 共同的目标。可以说,协作的意愿如果没有共同的目标是发展不起来的。如果没有共同的目标,员工就无法预知自己会从中得到什么满足,也就不会产生协作的意愿。同样对组织而言,就无法预测员工所采取的具体行为,组织的协作活动也就无从谈起。

但对于员工个人而言,组织目标并不一定就是个人目标。个人之所以愿意为组织目标而奋斗,是因为他们感到,通过组织目标的实现,可以获得个人的满足,并实现个人的目标。因此,巴纳德强调把组织目标和个人目标结合起来,并使共同目标为全体组织员工所理解和接受,这样才能真正激发员工的协作精神。

另外,巴纳德认为,组织的共同目标不是一成不变的,它应当随着组织规模的变化、人员的变化、外界环境的变化和发展而随时调整。因此,组织制定的目标,应当具有综合性、总体性、清晰性、可分性和层次性等特点。制定组织目标应当遵守灵活性和一致性相结合的原则,不仅要有可行性,还要具有挑战性。

(3) 信息的沟通。作为第三要素,信息沟通使前两个要素得以动态地结合。个人协作意愿和组织共同目标只有通过信息沟通才能联系和统一起来,因此内部信息交流是实现组织目标的基础。

巴纳德提出了信息沟通的一些基本原则。

第一,信息交流的渠道要为组织成员明确了解。

第二,组织的每一个成员都有一个明确的、正式的信息交流渠道,即每一个成员必须向某个人作报告或从属于某人。

第三,必须依照正式的路线沟通信息,不要在沟通中跳过某些层级,以免产生矛盾或误解。

第四，信息交流的渠道必须尽可能地直接和简捷。

第五，作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职。

第六，组织工作期间信息沟通的路线不能中断。

第七，信息沟通必须具有权威性。

对于巴纳德提出的组织三要素以及由此纵深展开的理论贡献，日本学者饭野春树比喻说，组织目标是巴纳德从传统理论继承和发展而来的“长子”，协作意愿是巴纳德从人际关系过继而来并加以改造的“次子”，信息沟通则是巴纳德将组织理论动态化的“幼子”。三个“孩子”力量的有机结合，为“巴纳德家族”争得了荣誉，并使“巴纳德家族”成为既传统又现代的综合体。

现代经理人

权威接受论

在深入思考组织问题时，巴纳德认为，在一个正式组织中，经理人充当着维持系统运转的中心，对组织成员的活动进行协调，并指导组织的运转，以实现组织的目标。因此，巴纳德强调经理人作为企业组织的领导核心，必须具有权威性。

巴纳德认为,权威是存在于组织内部的一种“秩序”,是一种信息交流的对话系统,也是个人服从协作体系要求的愿望和能力。以往的权威概念是建立在某种等级序列或组织地位基础之上的,而巴纳德则强调,权威是由作为下级的个人来决定的。也就是说,一项命令是否具有权威取决于接受命令的人,而不是取决于权力当局或发布命令的人,这就给了权威一种自下而上的解释。

巴纳德提出了一个“无差别区”的概念来解释一个组织怎么才能够在这种独特的权威概念下进行工作。在这个无差别区中,每个人都必须接受命令,不允许提出有关权威的问题。而这个无差别区可大可小,主要取决于组织对个人提供的诱因超过其负担或牺牲的程度。

而人之所以接受命令,是因为下达命令的人具有某种权威。这种权威或是由正式组织的职权和等级形成的地位权威,或是由个人能力和影响形成的领导权威。不管是哪种权威,不被下属接受的就不是权威。

在生活中,我们常发现这样的现象:同样是领导,有的人在员工中享有很高的威信,他颁布的命令下属会尽心去办;而对有的人的命令,员工则是阳奉阴违。

这样的差别就是由权威造成的。权威高的领导者,会使员工从内心佩服他,愿意为他工作;没有权威的领导者,员工就会背离他,对他产生厌恶、反感的情绪。领导者要懂得建立权威的原则,很重要的一条就是不得滥用权威,发布一些无法执行或得不到执行的命令,这样做只会削弱权威,影响员工的士气。

巴纳德认为,经理人使得员工承认自身的权威性,并乐于执行权威命令,必须具备以下四个条件。

- (1) 个人能够接受并确实理解所传达的命令。

- (2) 他们认为这个命令与组织目标是一致的。
- (3) 他们认为从整体来说这个命令同他们的个人利益是一致。
- (4) 他们在精神和体力上都能遵守这个命令。

虽然，当一个人被提升为管理者时，他的权力就具有了，但领导权威的建立，还是要靠他们自己。巴纳德认为，经理人要建立领导权威，需要具备以下五种领导品质。

(1) 体力。特别是精神方面的活力和坚持力，主要还在于领导者精神和心理上的品质。这当然要有一定的身体健康为基础，但两者不能等同起来。领导者有了高度的活力和坚持力，才能承担繁重的领导工作，取得丰富的知识和经验，并表现出吸引群众的个人魅力。

(2) 决断力。巴纳德指出，组织理论研究的重点不是组织作业的科学化与合理化，而是组织的决策活动，组织的存在和持续发展在很大程度上取决于管理者的决策水平。因此，巴纳德认为，领导者的主要职能就是做决策。而决策，必须看准时机，当机立断，不能犹豫不决，耽误时机，而且决策还要正确。

(3) 处理人际关系的能力。领导者的主要职能之一是同人打交道。这首先就需要了解人，理解对方的思想、心理和需求，这样才能做好说服工作，使人愿意参加组织并发挥积极性。他们要善于同各种不同的人打交道，善于上下级之间沟通。

(4) 高度的责任心。领导者的权力很大，职责也很重，这些都要求领导者有高度的责任心，才能正确地使用权力，圆满地完成职责。

(5) 高度的智力。巴纳德把智力放在领导者基本品质的最后，这是他在《经理人员的职能》一书中反复强调重视心理活动过程的必然表现。但把

它放在最后，并不意味着智力因素不重要，而是说首先要具备心理上的必要条件以后，再拥有高度的智力，才能指引整个组织前进和处理各种重大的事务，做好领导。

经理的职能

巴纳德所讨论的许多问题都触及了现代组织理论的心弦。他开创性地从社会系统的角度研究组织问题，把组织看成是人与人之间的协作系统。强调沟通的重要性，认为所有人都需要知道沟通渠道的情况，以使每一个人与组织的目标联系起来。

但是在巴纳德的众多思想中，许多西方学者认为他的核心贡献是关于经理人的职能论述。在《经理人员的职能》一书中，巴纳德写道：“经理人的工作不是组织的工作，而是维持组织运转这一特殊性的工作。”也就是说，经理人的职能的关键在于维持一个协作努力的系统，而要维持组织系统的平衡，巴纳德认为，经理人应该完成下面三项任务：

首先，建立和维持一个信息沟通系统。巴纳德认为，正式组织的复杂性使得有必要建立一个信息交流系统。这是因为组织中的各个部分和要素必须要连接为一个整体，共同的目标必须要有明确的规定，并让组织的成员都接受，以及维持组织活动的正常进展。这些要求离开信息交流系统是不能很好地实现的，而且信息的沟通渠道也必须是方便和直接的。

巴纳德认为，组织的信息沟通系统就是经理人组织。而建立和维持经理人组织，就需要明确经理人的职务，以及找到合适的人来担任这些职务，让他们充分发挥他们的才能。

而经理人的第二项任务就是保证组织关键活动的运转。巴纳德认为，



经理人管理的艺术就在于维持组织的平衡，维持诱因与贡献之间的平衡，从而维持组织成员之间的继续协作。

而要保证组织的正常运转，经理人就需从不同的组织成员那里获得必要的服务。而这项职能主要包括：招募和选拔能力最好的、做出贡献并协调地进行工作的人员；采用巴纳德所说的维持组织的各种方法和手段。比如士气的维持、诱因的维持，监督、监察、控制等的维持，通过这么多手段的维持，来保持组织系统的生命力。如果这些因素维持得不好的话，对组织的正常运转非常不利。

经理人最后的任务就是“构建和定义共同目标”，并努力协调个人目标和组织之间的矛盾。巴纳德认为，规定组织目标的职能是单个经理人不可能完成的，这样即使制定出来也是不会被成员所接受的——只有被接受的才能实现。

巴纳德提出的经理人三项职能，显然并不是孤立的，而是整个组织的组成要素。与其说这是一种科学，还不如说这是一种艺术。他们不仅要决定各个部门采取的措施，还要从整体上进行领会和平衡，以便于合理安排。后来的明兹伯格在此基础上，进一步发展了经理人职能理论。

亨利·明茨伯格，加拿大管理学家，经理角色学派的主要代表人物。他1939年出生于加拿大的多伦多，1961年在加拿大麦吉尔大学取得机械工程学士学位，并进入加拿大国家铁路公司从事操作研究工作，后来研究兴趣逐渐转向人们如何工作的问题上。后来到美国麻省理工学院斯隆管理学院攻读管理学，并先后于1965年、1968年获得管理学硕士和博士学位。从此他的认识轨迹发生了改变。

明兹伯格在管理学领域辛勤工作了40多年，共出版了16本著作，发表了140多篇论文，其管理思想深刻地镶嵌在当代管理学进展的方方面面，

不过其代表性及突破性的思想主要体现在经理工作角色、战略管理和教育管理方面。1973年,明兹伯格出版的《经理工作的实质》一书,揭示了经理人如何工作的实质。

经理的角色

明兹伯格所说的“经理”,实质是一个正式组织或组织单位的主要负责人,拥有正式权力和职位。而且,“角色这一概念是行为科学从舞台术语上借用到管理学来的,角色是属于一定职责或地位的一套有条理的行为。”根据自己和他人的研究成果,明兹伯格得出结论:经理人并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作,而是进行了很多的工作。

明兹伯格将经理人的工作分成十种角色,而这十种角色又分为三大类:第一,人际关系角色,包括挂名首脑、联络者和领导者等角色;第二,信息交流角色,包括监听者、传播者和发言人等角色;第三,决策角色,包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者等角色。

这十种角色是一个相互联系、密不可分的整体。人际关系角色产生于经理人在组织中的正式权威和地位,这又产生了信息交流方面的三个角色,使它成为某种特别的组织内部信息的重要神经中枢。而获取信息的独特地位又使经理人在组织作出重大决策中处于中心地位,使其得以担任决策方面的四个角色。

这十种角色表明,经理人从组织的角色来看,是一个全面负责的人,但事实上却要担任一系列的专业化工作,既是通才又是专才。10种角色还表明经理人有六项基本的目标:保证组织有效生产、设计并维持组织业务的稳定性、使组织以一种可控制的方式适应变动中的环境、保证组织

实施控制，担任组织及环境之间的关键信息环节、使组织的等级制度得以运转。

在经营权和所有权分离之后，经理成为一种权力的产物，成为一种专门的职业。因此，了解和认识经理人的角色和职能，不仅能把握组织运行的脉络，也可以帮助我们理解组织构建的形式。

发现组织

管理的普遍性

如果说，泰勒和福特对组织问题反应迟钝，韦伯只是描述了官僚体制的存在，巴纳德则是抽象地探讨了组织的本质。而真正开始思考组织设计的，当属于亨利·法约尔。

法约尔，是和泰勒、韦伯并称于世的杰出经营管理思想家。法约尔1841年出生于法国的一个资产阶级家庭，1860年毕业于圣艾蒂安国立矿业学院。同年进入科芒特里—富香博采矿冶金公司（下称科芒特里公司）工作，并在此公司度过了他的整个职业生涯。

法约尔的管理才能是在他47岁被任命为公司总经理以后才显示出来的。1888年，科芒特里公司陷入财政危机，濒临破产。法约尔临危受命，被任命为总经理。此后，按照自己的管理思想，法约尔对公司进行改革和

整顿；运用自己的聪明才干和管理才能，他出色地领导一批管理人员，使公司走出了困境，并取得了成功。

1918年退休之后，法约尔致力于普及自己的管理思想。他创建了管理研究中心，以促进法约尔主义的发展和进步。法约尔最重要的管理学贡献，是从经营职能中分离出管理活动，使得管理走进大学课堂。

法约尔认为“经营”和“管理”是两个不同的概念，管理包含在经营之中，认为企业的全部活动（或职能）分为以下六种。

- (1) 技术活动——生产、制造、加工。
- (2) 商业活动——购买、销售、交换。
- (3) 财务活动——筹集和最适当地利用资本。
- (4) 安全活动——保护财产和人员。
- (5) 会计活动——财产清点、资产负债表，成本、统计等。
- (6) 管理活动——计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔指出，前五项活动都不负责制订企业的总经营计划，不负责构建组织结构，以及不负责协调各方面的力量和行动，而这些活动都属于管理活动。法约尔把管理活动从经营活动中提炼出来，加以集中研究，得出了普遍意义上的管理定义，即“管理是普遍的一种单独活动，有着自己的一套知识体系，由各种职能构成；管理是通过完成各种职能来实现组织目标的一个过程。”

法约尔将管理活动与其他经营活动分开是独具慧眼的，这对以后管理思想的发展起着重要的作用，使得这一思想成为管理过程学派和组织理论的重要基础。法约尔把计划、组织、指挥、协调、控制称之为管理的五项

职能，并对其进行了逐项分析。

(1) 计划。法约尔认为，管理即展望未来，因此计划是管理的一项基本职能。在制订计划时，需要考虑下级管理人员和一般员工的意见。一个好的计划应该具备统一性、连续性、灵活性、精确性等四个特点，而要制订具有这些特点的计划，就要对每天、每周、每月、每年的情况进行预测，并随着时间的推移或情况的变化而进步不断的调整和修改。

(2) 组织。组织就是为企业的经营活动提供所需的原料、设备、资本和人员。组织分为物质组织和社会组织，即企业在获得必要的物质资源之后，就要进行社会组织活动，并进行所有的经营活动。法约尔提出“社会有机体”的概念，认为社会有机体是同物质组织有区别的人的组织。社会有机体中的每一个成员都是一个“单细胞”。通过多数成员的结合，社会有机体就会不断变化和完善。没有有机体，管理就不能进行；没有管理活动，有机体也就不能有效地形成和发展。

(3) 指挥。组织建立之后，要让组织发挥作用，就要有指挥的任务。指挥是一种以某些个人品质和对管理的一般原则的了解为基础的艺术。担任指挥工作的领导应该做到：了解员工能力，淘汰不称职的人，熟悉企业和职工之间的协定，作出榜样，对组织要定期检查，善于利用会议和报告，不要陷入琐碎事务，力争使成员团结、主动、积极和忠诚。

(4) 协调。协调是使企业的一切工作和谐配合，以便于企业经营的顺利进行，并有利于企业取得成功。法约尔提出了企业需要进行协调工作的依据，包括部门间存在一堵墙（即“部门墙”），互不通气；各个部门不想了解其他部门，也不考虑企业整体利益。因此，在法约尔看来，在一个非常协调的企业里，每个部门的工作都要与其他部门步调一致；各部门内部的各个分部及所属单位，对各自在完成共同任务方面必须承担的工作和相互之间提供的

协助都要有准确的了解,各部门及所属分部的计划安排经常随情况的变动而调整。而要解决这些问题,沟通协调必不可少。

(5) 控制。控制就是要证实一下各项工作是否都与已定计划相符合,目的在于找出工作中的缺点和错误,以便加以纠正并避免重犯。为了使控制有效,控制方式应当根据工作对象性质选取不同的控制方式,并且要及时执行,并伴以适当奖惩。

这五项职能紧密联系,形成一个完整的管理过程,为管理的研究提供了一个框架。它们既不是独有的特权,也不是企业经理或领导的个人职责,而是同企业经营的其他五项活动一样,是一种分布于领导和整个组织之间的工作。

组织结构设计原则

组织结构不是自发演变的。彼得·德鲁克认为,组织结构的设计需要思考和分析,要经过仔细地研究,因为自发的演变会带来混乱。设计一个组织结构并不是第一步,而是最后一步:不是结构确定目标,而是目标确定结构,有什么样的目标就应该有什么样的结构。组织结构并不是一成不变的,应该随着时间的变化而变化。

尽管组织是持续变化、动态发展的,但法约尔认为,不管组织怎么变化、如何发展,在其结构设计中都应该遵守如下原则。

(1) 劳动分工。法约尔指出,劳动分工是合理利用个人力量和集体力量的最好办法。劳动分工并不只适用于技术性工作,还适用于所有要求一种或几种能力的工作,其结果是职能的专业化和技术的分散化。

(2) 权力和责任。在法约尔看来,权力和责任之间存在着因果关系。凡是有权力行使的地方,就必然存在着责任。管理者的权力包括正式权力和非正式权力,而前者基于职务的高低,后者基于个人的人格魅力,包括智慧、学识、经验、道德品质、领导才能和功绩等。

(3) 纪律。组织要有效地开展工作,纪律是必不可少的。如果没有纪律,任何组织都不能兴旺发达,纪律的实质是对规章制度的尊重。为保证大家都遵守纪律,就必须要求纪律严明,而且高层领导和下级人员都必须接受纪律约束。

(4) 统一指挥。统一指挥是一条基本的原则,是指一个下属人员只应接受一个领导人的命令。如果这一条做不到的话,纪律就受到损害,秩序将被破坏,稳定就受到威胁。这是一条非常重要的原则。

(5) 统一领导。为了力求达到同一目标的全部活动,只能有一个领导人和一项计划。只有在一个领导和一项计划之下,才能做到责任明确、计划明确,进而保证组织目标的实现。法约尔指出,统一领导和统一指挥的区别在于:人们通过统一领导来完善组织,而通过统一指挥来发挥人员的作用,统一指挥不能没有统一领导,但并不来源于它。

(6) 个人利益服从集体利益。法约尔认为在一个企业里,一个人或者一些人的利益不能凌驾于整个组织之上,个人利益必须服从集体利益。然而,无知、贪婪、自私、懒惰以及人类的一切冲动,总是使人为了个人利益而忘掉整体利益。因此,领导人应当坚持立场、树立榜样,制定尽可能公平的规章制度并监督规章制度的执行。

(7) 人员的报酬。组织选择报酬的方式是一个重要而又难以解决的问题。法约尔也没有给出具体的方案,仅仅提出了一项基本的原则,认为员工的报酬是其服务的价格,应该合理,并尽量使企业同其所属人员(雇主和雇员)都满意。报酬的高低,不仅取决于人员的才能,还取决于生活费用的高低、

可雇人员的多少、业务的状况、企业的经济地位等,最后还要采用公平合理的报酬支付方式。

(8) 集中。这条原则主要讨论集权与分权的问题。二者本身是无所谓好坏之分,问题在于找到一个适合于企业的度。而影响集权与分权的主要因素是组织规模、领导者与被领导者的个人能力和工作经验及环境的特点。

(9) 等级制度。等级制度是从组织的最高权力机构直至基层管理人员的领导序列。这个序列对于保证信息的传达和指挥的统一是必要的,但并不总是最迅捷的。因此,应将尊重等级序列和保持行动迅速结合起来。

为此,法约尔设计了一种有利于使等级序列与行动迅速得以有机结合的“法约尔桥”,如图2-1所示,以便使组织内不同等级线路中相同层次的人员能在有关上级同意的情况下直接联系,减少信息迂回传递所导致的效率低下及损失。

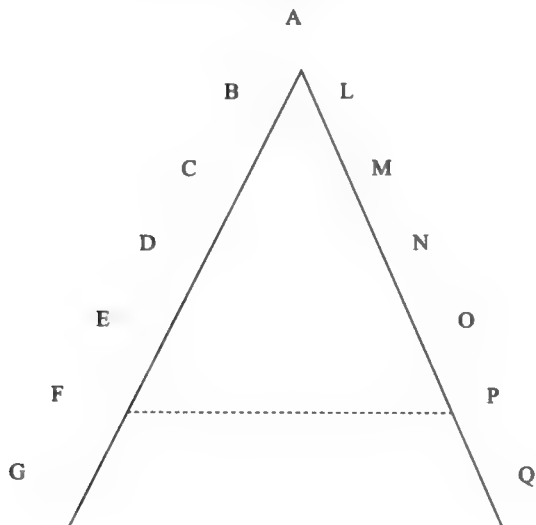


图 2-1 法约尔桥

例如，在一个等级序列表现为“G-A-Q”的双序列企业中，A是权力最高等级。如果F与P之间要发生联系，常规渠道是先从F上传到A，再由A下达到P，然后，再顺着原路，返回出发点。而这个信息传递过程，信息的每一级传送都会停顿一段时间，并产生信息消耗。

因此，如果通过“桥”直接从F到P，那就简单、迅速和可靠多了。如果F的领导E和P的领导O都允许他们各自的下属直接联系，等级原则就得到捍卫。法约尔认为，各级人员都应养成使用这种最短通路的习惯。

(10) 秩序。组织的秩序意味着在组织中的每一个人和每一件物品都有一个位置，并且是一个恰当的位置，包括物品的秩序和人的秩序。物品的秩序要求每件东西都在自己的位置上，并且排列整齐，以便尽可能地便利所有的工作程序；人的秩序，即社会的秩序，要求每个人都有一个位置，每个人都在指定的位置上。完善的社会秩序要求让适当的人从事适当的工作，因此要根据工作的要求和人的特点来分配工作。

(11) 公平。公平是由善意与公道产生的，公道是实现已制定的规章制度。为了鼓励下属忠实地执行职责，应该以善意来对待他们。要特别注意他们希望得到公平的愿望，同时也不能忽视任何原则。企业组织应该使公平感深入人心。

(12) 人员的稳定。法约尔特别强调，人员的稳定对于组织的活动至关重要。一个人要适应新的工作，不仅要求具备相应的能力，而且要给他一定的时间来熟悉这项工作，因为经验的积累是需要时间的，如果这个熟悉过程尚未结束便被指派从事其他的工作，其工作效率就会受到影响。

(13) 首创精神。想出一个计划并保证其成功是一个聪明人的最大的快乐，也是人类活动的最有力刺激之一。对于企业来说，首创精神是组织充满活力和生气的重要保障，因此应尽可能鼓励和发展员工的这种精神。

(14) 团结精神。全体人员的团结是企业的巨大力量,为了实现团结,组织应避免使用可能导致分裂的“分而治之”的策略。法约尔提倡根据员工的偏好把他们变成一个团队,以降低员工的流动率。此外,法约尔还认识到,人员之间的思想交流,特别是面对面的口头交流,有助于增强团结,因此他认为应该鼓励进行口头交流,反对滥用书面的联系方式。

法约尔的14项原则,总的来看,都是围绕一个中心点,即社会组织或社会机构的设计和运行问题。社会组织的框架如何设计,首先要看如何分工,因此明确劳动分工原则是设计组织结构的前提条件。把劳动分工具体化,就是要明确规定管理人员的权责范围。因此,权力和责任原则又是劳动分工原则的发展和落实。等级制度、统一指挥、统一领导和集中等原则时维护社会组织健康运行的必要条件。人员的报酬、公平、首创精神、团结精神等原则是保证和提高组织发展的内部发展的内部动力所必需的物质和精神条件。总之,只有把14项原则联系起来,全面贯彻执行,才能保证组织的合理建设和顺利运行。

当然这些原则并不是固定不变的,而是灵活的,在管理上没有什么绝对的东西,只有尺度问题。原则的应用,“是一门很难掌握的艺术,它要求智慧、经验、判断和注意尺度。由经验和机智合成的掌握尺度的能力是管理者的主要才能之一。”

“没有原则,人们就处于黑暗和混乱之中;没有经验与尺度,即使有最好的原则,人们仍然处于困惑不安之中。原则是灯塔,它能使人辨明方向,但它只能为那些知道通往自己目的地的人所用。”法约尔提出的管理原则,是对管理精髓的感悟。这些原则是用来指导理论和实际行动的,而不是一成不变的教条。

法约尔模型

组织的特点

管理的任务，在于建立一种组织，使其能够以最有效率的方式实现组织的目标。管理部门要完成这一任务，所需要解决的中心问题是确立企业的组织结构，而这种组织结构则能使企业的计划得到很好的制订和执行。一个良好的组织结构应该具备以下六种共同的特点。

(1) 组织结构要明确。组织中的每一个成员都应该明白自己在组织中处于什么样的位置，应该与谁合作。

(2) 结构应该有经济性。组织结构能够使人们进行自我控制，使各种成本费用降到最低。

(3) 引导方向和有利于相互了解。组织结构应能够把各部门的和员工的目标与行为引向整个组织。组织结构应该有利于信息的交流，让各部门的人相互了解，让他们理解自己的任务和共同的目标。

(4) 有利于决策。组织结构应有利于各个层次的人员作出决策。

(5) 稳定性和适应性。组织只有结构稳定，工作才能连续开展，目标才能不断地完成；同样组织也要有一定的适应性，这样环境形势发生变化后，组织才能依然正常运行。

(6) 永存性和自我更新。组织应能培养未来的管理者，能够让现有管理者的素质得到提高，同时也应该能够接受新的事物和思想。

为此，企业要做到内部命令和指示的统一、职责的明确。

组织发展模式

在法约尔的组织理论中，组织结构的金字塔是职能增长的结果。而职能的发展是水平方向的，因为随着组织所承担的工作量的增加，职能部门的人员就要增多；等级序列的发展是垂直的，是由于有必要增加管理层次来指导和协调下一级管理部门的工作所引起的。

他认为职能和等级序列的发展进程，是以一个工头管理 15 名工人和往上各级均为 4 比 1 的比值为基础的。例如，15 名工人就需要有 1 名管理人员，60 名工人就需要有 4 个管理人员。这就是最初的直线职能参谋组织，如图 2-2 所示。

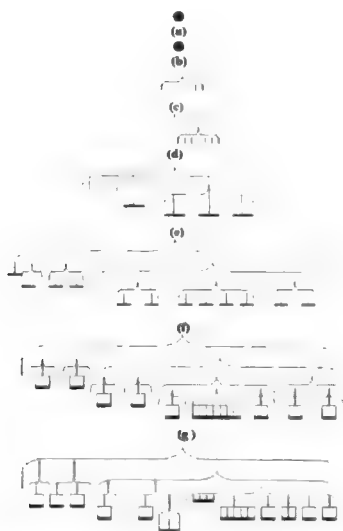


图 2-2 不同阶段的组织发展形式

大树不会长到天上去，组织也有它的限度。由于管理能力有限，组织的增长也不可能无限制地发展下去，作为组织的管理应当把管理的层级控制在最低的限度内。

一般来说，一个领导只能有 4~5 名直接下属，而管理层级一般不会超过 8~9 级。横向幅度太大，容易管理失控；纵向幅度太长，信息传递速度太慢，反应迟钝。

由于高级管理者忙于实际管理工作，无暇进行学习和研究，因此，有必要成立参谋机构来协助他们管理。如图 2-2 的（f）、（g）所示。

对参谋人员来说，法约尔认为应该让一批有能力、有知识、有时间的人来承担，使得管理人员的个人能力得到延伸。而参谋人员只听命于总经理，他们和军队中的参谋是差不多的。他们不用去处理日常事物，他们的主要任务是探索更好的工作方法，发现企业条件的变化，以及关心长期发展问题。

法约尔认为他的直线职能参谋制和泰勒的职能工长制是不一样的：职能工长制违背了统一指挥的原则。在法约尔看来，职能工长制是一个非常危险的制度，命令必须执行，这只有在一个人只对另一个人明确承担责任时才能做到的。法约尔认为他的统一指挥的原则比什么都重要。

另外，法约尔强调组织图的重要性，制定了组织图，就能使人们把组织看成一个整体，详细地划出权力界限，提供联系的途径，防止部门重叠或侵犯部门权限的现象发生，也避免了双重领导局面的发生，它可以明确地分配任务和划分责任，是一种重要的管理工具。

杜邦先生的改革

管理者很少会改变日常管理工作的习惯，尤其是一个非常庞大的企业，它的组织结构往往是定型的。而当企业面临巨大的压力和挑战的时候，改变是不可避免的。在历史的长河中，有许多大企业在这样的节骨眼上作出了成功的改变。我们作为后来者，可以回顾这些史实，并从中汲取宝贵的经验。

美国杜邦公司已有 200 多年的历史了，是世界 500 强企业中最长寿的公司。这 200 多年里，尤其是 20 世纪以来，为适应企业的发展和市场的变化的要求，杜邦公司不断进行组织变革。而其所创设的组织结构，曾成为美国各公司包括著名大公司的模式。

杜邦家族在 200 多年前的法国就已经赫赫有名。代表人物就是老杜邦，一个经济学家兼政治活动家。他撰写的一系列国民经济研究文章，得到了伏尔泰和杜尔哥等人的关注。他的重农主义著作，深深影响了《国富论》的作者亚当·斯密。从政府退休后，老杜邦参加了结束美国革命的巴黎条约谈判，并很幸运地结识了后来成为美国总统的托马斯·杰斐逊。

老杜邦的小儿子伊雷内·杜邦和他父亲完全不一样，对政治没有兴趣，却十分喜欢化学。他 14 岁就写了一篇关于火药制法的文章，并得到父亲帮助，进入了法国中央火药局，得以追随现代化学奠基人之一拉瓦锡，学习高级爆炸品制作技术。

在 28 岁时，伊雷内随着父亲来到美国。他偶然发现，美国的火药质量奇差，简直与法国货无法比拟。敏锐的伊雷内决定开办火药厂。1801 年，获得父亲同意，伊雷内和哥哥维克多返回法国，购置了最新的生产设备并吸收了一些投资。1802 年，杜邦家族在美国特拉华州威明顿市的白兰地

酒河畔创建了杜邦公司，公司总投资 36000 美元，发起股计 18 股，杜邦家族占其中 12 股，拥有绝对的支配权。

杰斐逊顾及和老杜邦的关系给了杜邦公司第一笔政府订单。与美国历史几乎同步的杜邦公司，开始了二百年的光荣之旅。

单人决策

伊雷内于 1834 年去世，他酷爱化学和数学的长子艾尔弗雷德继承家业。后来，随着公司领导权转给艾尔弗雷德的兄弟亨利，开始了杜邦公司的单人决策经营模式。

亨利是军人出身，由于接任公司以后完全是一套军人派头，所以人称“亨利将军”。在公司任职的 40 年中，亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式，被称为“恺撒型经营管理”。这种管理方式无法言喻，也难以模仿，实际上是经验式管理。

公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速账款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。

在亨利的时代，这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：

- (1) 公司规模不大，直到 1902 年合资时才 2400 万美元。
- (2) 经营产品比较单一，基本上是火药。

(3) 公司产品质量占了绝对优势, 竞争者难以超越。

(4) 市场变化不甚复杂。

单人决策之所以取得了较好效果, 这与“亨利将军”的非凡精力是分不开的。直到 72 岁时, 亨利仍不需要秘书的帮助。任职期间, 他亲自写的信不下 25 万封。但是, 正因为这样, 亨利死后, 继承者的经营终于崩溃了。

作为杜邦公司的第三代继承人, 亨利的侄子尤金·杜邦试图沿袭其伯父的作风来经营公司, 也采取绝对的控制, 亲自处理细枝末节, 亲自拆信复函, 但他终于陷入公司的错综复杂的矛盾之中。1902 年, 尤金去世, 合伙者也都心力交瘁, 两位副董事长和秘书兼财务长终于相继累死。这一方面是因为他们体力、精力不足, 另一方面是因为其经营方式已与时代不相适应。

多部门集权组织

尤金死后, 公司出现危机, 却无人敢接重任。几位年迈的董事措手不及, 决定把公司卖给竞争对手拉夫林·兰德公司, 当时的估价是 1200 万美元。

董事中唯一的年轻人, 创始人伊雷内的曾孙艾尔弗雷德大为不满, 他觉得祖宗基业怎能旁落他人之手, 何况是卖给一直以来的手下败将。

艾尔弗雷德决定买下杜邦, 但只依靠自己的力量, 显然不足以完成使命, 于是, 艾尔弗雷德寻求两个堂兄弟科尔曼和皮埃尔的帮助。这两个人欣然同意, 三人决定携手作战, 这就是日后人们津津乐道的杜邦中兴三巨头。

三巨头中只有艾尔弗雷德在杜邦公司工作，另外两个当时都在其他企业，并且在矿业和铁路积累了丰富的先进的管理经验。他们果断抛弃了“亨利将军”的单人管理模式，精心地设计了中央集权的多职能部门组织。

三巨头尤其是皮埃尔在进行公司的组织结构设计时，主要参考了两个例子：一个是皮埃尔曾经服务过的罗兰钢铁公司及其竞争者。当时美国的钢铁工业很发达，管理水平也比较高，卡耐基刚刚完成了钢铁厂的工厂布局 and 制造部门改良，罗兰钢铁公司正在参照实施。罗兰在发电设备制造领域的竞争者通用电气和西屋电气，在中央集权的生产和销售组织建设上也获得了成功。另一个例子，就是杜邦公司家门口的瑞帕努公司。由于缺乏熟悉产品的销售员，瑞帕努公司的负责人哈斯克尔和巴克斯戴尔建立了独立的销售部门，培训和管理销售员。随着需求量增长，他们又分别建立了制造部、工程部和采购部。

新杜邦的组织设计分五步完成。第一步，合并所有制造车间，产量集中在几个大的工厂，且靠近产品相对应的市场。第二步，建立三个管理部门（分别对应黑火药、甘油炸药、无烟火药三种产品）协调、规划和评估工厂的生产工作。第三步，以瑞帕努公司的班底为主，分别成立销售部、工程部、运输部、采购部。第四步，受通用电气的启发，建立发展部，致力于改进工艺。第五步，在特拉华州威明顿市中心建立杜邦办公大厦，以便容纳新增的职能部门。

在建立中央集权的管理组织结构过程中，科尔曼和皮埃尔明确了管理者的两种职责，即企业家活动和运营活动。前者属宏观，关注企业未来发展和运营评估，后者为微观，关注日常运营。为此，制造部门和销售部门就有了副总裁和经理两个职位的设置。

制造部门的运营总部和各基层工厂之间是按照直线职能参谋制组织的，具体的权力路线如图 2-3 所示。

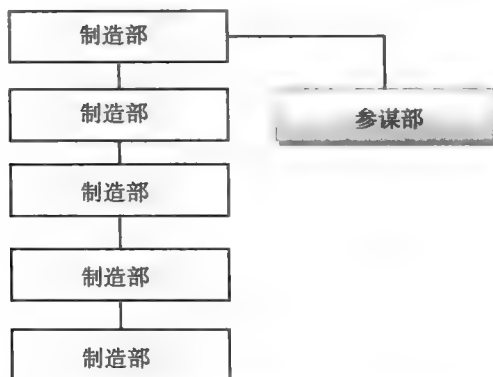


图 2-3 新杜邦制造部门权力路线图

运营总部经理人员的日常工作是通过这一渠道了解详尽的经营数据，特别是成本数据，从而比较工厂之间、工厂各部门之间的差异，发现问题。工厂的一般管理人员，就人事、维修等厂内业务向厂长负责，出现工作流程和标准问题，可以直接和运营总部沟通。

为了加强总部和工厂的沟通，运营总部会定期召开由总部和各工厂厂长参加的例会，以高爆炸药制造部为例，例会要讨论的主题包括：零配件的标准化、新的生产流程、安全措施、顾客的抱怨、各工厂的成本节约、士气的激励等。

而销售总部则设置了四个部门、17 个区域办事处。四个销售部门分别为技术部、广告部、贸易记录部和销售费用部。其中，技术部，负责培训销售员，以及研究产品新用途；广告部，职如其名；贸易记录部，类似

于现在的市场部，负责统计杜邦以及竞争对手的销售数据；销售费用部，汇总销售成本，研究减少成本的办法。

至于区域办事处，其经理和少量助手负责基层销售队伍的管理工作，销售员则取代了原来的代理商和批发商。另外还有一个管理国外销售的部门，以及面向军队和工程分包商的两个大客户部门。

除了制造和销售两类很大的部门外，其他五个职能部门——基本材料部、发展部、房地产部、法律部和财务会计部——都直接向总裁报告。

正是因为皮埃尔的举动，杜邦公司慢慢完成了从家族企业向职业经理人管理的企业的转变。由皮埃尔主导建立的中央集权多职能部门的组织结构，经受住了第一次世界大战的考验。

由于来自欧洲战场的订单剧增，杜邦公司的规模呈几何级增长，而管理层却应对自如。说明由大规模并购同一产品生产厂的战略，搭配上中央集权职能部门的组织结构，在有大量市场需求的前提下，是成功的。

然而，战后的杜邦公司面临一次更为严峻的挑战——战略必须改变。

虎兕出于柙，是谁之过欤

亨利·法约尔提出的直线职能参谋型组织，后来由于参谋责任的扩大，逐步演变为直线职能型组织，并在大中型企业中普遍采用。这种组织结构的特点是，以直线为基础，在各级行政主管之下设置相应的职能部门（如计划、销售、供应、财务等部门）从事专业管理，作为该级行政主管的参

谋, 实行主管统一指挥与职能部门参谋指导相结合, 如图 2-4 所示。

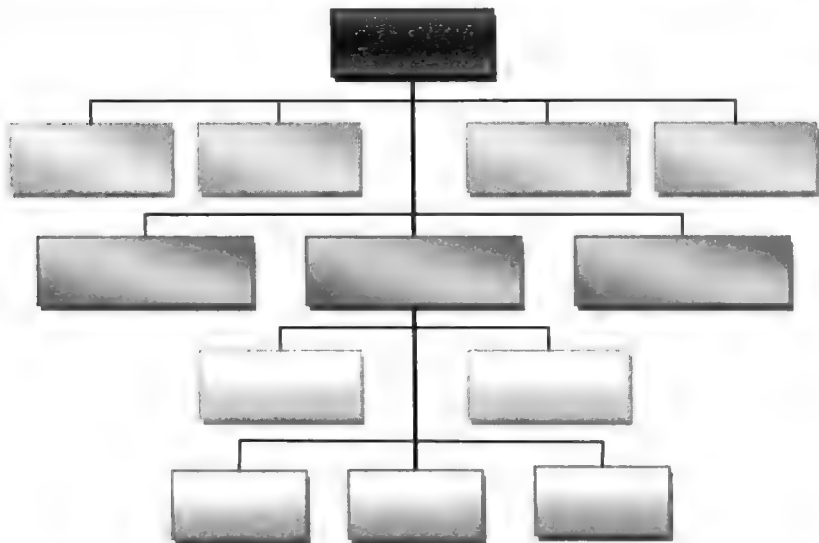


图 2-4 直线职能型组织结构

在直线职能型组织结构下, 下级机构既受上级部门的管理, 又受同级职能管理部门的业务指导和监督。各级行政领导人逐级负责, 高度集权。因而, 这是一种按经营管理职能划分部门, 并由最高经营者直接指挥各职能部门的体制。

在 20 世纪初期, 经济增长的主要特点是劳动分工, 这激发了职能型组织结构的产生。皮埃尔·杜邦也是以这种组织方式使杜邦公司起死回生的, 而美国钢铁公司也因此成为第一个总资产超过 10 亿美元的企业。

在这种组织结构中, 除了直线人员外, 还需要职能参谋人员提供服务——他们与直线人员共同工作。直线人员直接参与组织目标的实现; 而职能参谋人员则是间接参与, 他们为组织目标的实现提供服务。

区分组织中谁是直线人员、谁是职能参谋人员的一个方法，就是根据组织的目标，看谁直接为其作出贡献，谁间接为其作出贡献。在一个生产性组织中，人事、工程、研究与开发、法规、财务及公共关系部门往往被认为是职能参谋部门。尽管在整个组织中这些部门是职能部门。

职能参谋部门拟订的计划、方案以及有关指令，由直线主管批准下达；职能部门参谋只起业务指导作用，无权直接下达命令。因此，职能参谋人员的服务本质上是建议性的，他们不能对直线人员行使职权。例如，人事部经理只能向生产部门建议聘用新员工，他没有职权强迫生产经理接受他的建议。

在组织最高层，职能参谋人员参与决策制定。除了这些特殊的职能参谋人员外，在组织中还有服务性质的职能参谋人员，包括办公室人员、速记员、维修人员以及其他类似人员。

专家认为，直线职能型组织结构比直线型组织结构具有优越性。它既保持了直线型结构集中统一指挥的优点，又吸收了职能型组织结构分工细密、注重专业化管理的长处，从而有助于提高管理的效率。但是，直线职能型组织也有着以下四点内在的不足。

(1) 直线职能型组织属于典型的“集权式”结构，权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权。

(2) 各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾。

(3) 直线职能型组织结构建立在高度的“职权分裂”基础上，各职能部门与直线部门之间如果目标不统一，则容易产生矛盾。特别是对于需要多部门合作的事项，往往难以确定职责的归属。

(4) 信息传递路线较长，反馈较慢，难以适应环境的迅速变化。

但总的来说，直线职能型组织结构存在的主要问题就是权力纠纷，直线人员和职能参谋人员经常产生摩擦。其结果就是，要么是互相诋毁，各干各的，要么是谁也不做，问题留给别人。这样易导致工作重复，造成效率不高和增加管理费用，因此这种组织结构，多应用于加工业和制造业。

第 3 章

1931 ~ 1940

看不见的组织

当人们用“胡萝卜+大棒”的方式，把工人组织起来，向着效率奔跑的时候却发现工人的效率并没有显著的提升。是什么原因让工人在物质刺激面前反应冷淡？就在此时，人们开始了关于“人”的研究。



乔治·埃尔顿·梅奥（1880~1949），行为科学的奠基人，美国管理学家，早期的行为科学——人际关系学说的创始人。“以人为本”是梅奥人际关系理论的核心思想。从梅奥开始，管理注重人的因素超越了设备的因素。1927~1936年，梅奥主持了著名的霍桑实验。梅奥关于霍桑实验结果的分析对西方管理理论的发展产生了重大而久远的影响，使西方管理思想在经历过早期管理理论和古典管理理论（包括泰勒的科学管理理论，法约尔的一般管理理论和韦伯的官僚组织理论）阶段之后进入到行为科学管理理论阶段。主要著作：《工业文明中的人类问题》（1933）、《工业文明中的社会问题》（1945）、《工业中的团体压力》（1945）。

人在哪里

泰勒思想的一个显然假设是：多即是好。当时，亨利·福特将这一思想付诸实践。以更有效的方式生产出更多的产品，这是第一原则。当市场是被动等待创新和发掘的时候，这个原则是正确的。因为世界希望生产出更多的产品，希望能以更有效的方式来管理幼稚的工业。如果企业拥有丰富的资源和辽阔的市场，为什么就不能拥有强大的生产能力？泰勒的思想属于那个时代，也服务于那个时代。

然而泰勒思想的另一个负面影响就是，它把效率置于伦理道德之上。科学管理也许不能产生道德提升的效果，但也不能说它是不道德的，而问题的关键在于，科学管理简单地把道德问题包含在受效率驱使的理性主义之中了。劳动者只是一种工具而已。如同亨利·福特的管理实践，科学管理是建立在缺乏信任，缺乏对价值、才能和个人智力的尊重基础之上的。

在泰勒的眼里，管理是一门与人无关的科学，它不是一门有关人的科学。泰勒再一次简单地反映了那个时代人们所要考虑的问题。确实，那时认为工人在工作中想得越少，劳动生产效率就会越高。

“现在，对适合将搬运生铁作为职业的工人的首要要求之一就是，他得像牛一样蠢笨和懒散”，泰勒的这一论点非常著名，但也让人感到遗憾。他说：“他很蠢，像‘百分比’这样的词语也理解不了，所以，他最终必须接受一个比他更聪明的人的训练，在他取得成功之前，根据科学管理训练他掌握工作的习惯。”

与此同时，没人告诉工人企业的其他地方发生了什么事情。忽视是一种非常好的企业感觉。根据泰勒的理论，没必要通过沟通来传播困惑。雇员必须不去感受和体会，而只需要工作。泰勒的理论完全否认人们的个性的存在。因此，在最初的热情之后，人们不再喜欢他的理论。

这都归因于泰勒原则对人的忽视。工人不能识别好的事物，因为这是别人强加给他们的。

在泰勒的追悼会上，美国最高法院法官路易斯·布兰迪斯说：“泰勒是个伟大的科学家。他发现了一些真理和有关真理的根本问题。我们本应考虑到工会领导对引入科学管理的敌意，我们本应知道这种敌意很大程度上是因为误解。泰勒致力于消除无效的工作，这绝大部分与工人并没有直接的关系，这主要是消除机器、供应、计划、调整生产和分配过程中的无效工作。这些变革不可能对工人产生有害的影响。但我们发现许多工会领导还是不加区别地站在所谓的泰勒制的对立面。”

有些滑稽的是，在1911年和1912年，美国国会的一个特别委员会对泰勒进行了详细的询问，结果竟通过了一项法案，禁止文职人员使用秒表，这一限制一直持续到1949年才被取消。泰勒被震慑住了。但组织的变革并不会因此而延迟。面对未来，人们需要寻找那些曾经被忽略的东西。

寻找被遗忘的人

那么，人们是如何在工厂工作的？人们在实际工作中到底关心什么？什么样的因素可以激励人们开展工作？影响人们精神和生产力的因素又是什么？

从理论上说,科学管理的逻辑是强有力和不可辩驳的。但在实践中,企业引进大规模生产和科学管理技术后,劳动者的士气通常会有所降低。因此,管理思想开始关心人的方面,而这并不是出于人道的考虑,而是因为绝望——公司希望能够实现生产力的最大化。

受泰勒思想的影响,当时许多管理者和管理学家都认为,在工作的物质环境和工人的劳动效率之间有着明确的因果关系。因此,他们试图通过改善工作条件与环境等外部因素,找到提高劳动生产效率的途径,比如工作场所的通风、温度、湿度、照明等都会影响工人的数量、质量和安全。

在这种思想指导下,1924年,美国国家科学院的全国科学研究委员会决定在西屋电器公司的霍桑工厂进行实验研究,以找出工作的物质环境与工人的劳动效率之间的精确关系。这项从1924年11月至1932年5月在美国西屋电气公司的霍桑工厂进行的一系列实验研究,真正揭开了作为组织中的人的行为研究的序幕。

霍桑工厂的研究是以对工厂改变照明强度的实验开始的。按照设想,提高照明强度可以提高员工的士气,从而可以提高劳动生产率。

可是经过两年多的实验,结果发现照明强度的变化对劳动生产率没有影响。具体地说,当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产。甚至实验组的照明度减至0.06烛光时,其产量亦无明显下降;直至照明减至如月光一般、实在看不清时,产量才急剧降下来。如此结果让人困惑不解。

因此,1927年5月,乔治·埃尔顿·梅奥教授受到邀请,并组织一批哈佛大学教授成立了一个新的研究小组,开始了霍桑实验第二阶段的“福利实验”。

“福利实验”的目的,总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验,结果依然如故。不管福利待遇如何改

变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不会导致产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

研究小组认识到，他们一定遗漏了什么重要的因素。经过深入分析，他们发现这个被遗漏的因素就是参与实验的工人的人际关系、工作态度、情感和感觉。于是，研究小组调整了研究方向，选择了一个小组的工人进行实验。

果不其然，这个研究让工人感觉很特别，他们发现管理层第一次对他们这么感兴趣，而且也感觉到，他们属于某个被挑选出来的群体。他们都很认可这个团体。梅奥指出：“这个要与他人干的一样好的愿望，就是所谓的人际关系的本质，很容易超越个人的利益和管理层所考虑的建立在许多不合理逻辑的基础之上的思维方式。”

于是，哈佛研究小组决定更加仔细地研究一个团队是如何运作的。在这样团队的形成和行为背后，是社会结构在起作用吗？实验者选择了工厂继电器绕线机组工作室作为下一步实验的对象。这一次研究的对象包括9名绕线工、3名焊接工、2名检验员和1名监工。

这个小组看起来非常小，而且相当简单，很好理解。但研究人员对这个小组的行为了解得愈深，就愈加感觉到以前所没有发掘的东西。

首先，在这个小组中有着复杂的社会关系在起作用。绕线工，而不是检查员，有着很高的威望。焊接工总是被派去为全组人员取午饭。绕线工可以决定窗户是开着还关闭。这些事虽小，却表现出人们在现实中的优越性和权威。对于焊接工而言，聊可慰藉的是，还有比他们地位更低的人，那就是搬运工。搬运工总是被作弄，有人甚至在成品上吐唾沫。所有的搬运工受到的歧视都是一样的。而新员工也会受到搬运工一样的待遇。这些

情况虽不会被写进公司手册中，但是却会经常发生。结果就是，没有人愿意当搬运工。

而这个小组的第二个特点，就是工人们总是参与各种游戏，打牌、掷骰子、调侃、吵闹等。而且在这种情况下，他们基本上分成两组——坐在车间前部和后部的各为一组。

第三个特点就是，该小组在工作中的个人动态变化的复杂关系。研究人员发现，该小组中存在一些小集团，而成为小集团成员的条件就是，不能工作得太多，也不能工作得太少，不能什么事都跑去和监工说，也不要做得像个检查员一样。

这些小集团存在的目的是为了在管理层面保护工人的利益。小集团的成员互相了解，在外面也有一些互相帮助的故事。这种建立在蔑视基础上的团结一致，保证了这种小集团可以经受住许多变化的挑战。

实际上，这些小集团就是一个复杂的小社会，他们控制了这个小组。有时，他们的思维方式和感觉与事实完全不符。例如，研究人员发现，这些工人不了解公司的薪酬制度。如果这种误解由一个人传给另一个人，那么很快就会被当成事实真相被大家所接受。

从组织的角度来说，对继电器绕线机组工作室的实验提出了有益的教训。看起来组织得很好，管理得也不错的小组，其实根本就不是那么一回事。他们并没有得到严格的控制，不容易管理，也得不到别人的理解。事实上，他们是一个复杂的人际关系网络，权力分配是动态变化的。人们在一起工作一段时间后，很容易形成自己的地位系统、团体文化和组织结构，这些常常是与管理的目的相违背的。

“人们希望与那些和自己一起工作的人保持联系的愿望很强烈，这是人性的特点。”梅奥指出，“如果管理层忽视或者错误地对待这种人

性的愿望，必然会导致管理方面的失败。”无法回避的结论是，理解这种小集团中的结构和人际关系，对于任何组织的成功管理者来说，都是极其重要的。梅奥总结说：“只要不考虑人性本质和社会激励的概念还广泛地应用于企业管理上，我们就不可能告别罢工、破坏等行为，这些行为都会成为企业发展的副产品。”

关于人的思考

1933年，乔治·埃尔顿·梅奥将霍桑实验的结果以《工业文明中的人类问题》一书正式出版。在这本书中，梅奥对霍桑实验进行了系统总结，并特别强调如下五点。

- (1) 与工人谈话有助于解除他们不必要的心理负担，和调整他们自己对于个人问题的态度与情绪，从而使他们清楚、明白地提出自己的问题。
- (2) 访谈有助于工人与周围的人相处得更为融洽、和谐。
- (3) 访谈会提高工人与经理人员更好合作的愿望和能力，有助于形成工人对工作群体和工厂的双重归属感。
- (4) 与员工交谈是培养训练管理人员的重要方法，这有助于上情下达。
- (5) 与员工交谈是获取信息的重要源泉，对于管理人员来说具有巨大的客观价值。

经理人员必须善于帮助和启发他人表达自己的思想和情感，而不只是高谈阔论、教训别人、自以为是。有时，倾听别人的意见比展露自己的知识更为重要，这也是管理者成熟、判断力和智慧的标志。

梅奥认为，经理人员身负三重任务：将科学和技术应用于物质资料的生产，使生产经营活动系统化，组织协作。有些经理人员认为与员工交谈所听到的是一些人的琐事和主观意见，没有什么价值，这说明他们心目中的管理，只包含上述前两个方面的内容，根本没有意识到自己忽视了第三方面的任务。他们对信息视而不见，听而不闻。毫无疑问，这种疏忽和由此造成的盲目行动，必然会影响到组织的效率。

在这里，梅奥提出了人际关系的重要性：这是一个经理人员是否成熟的重要标志，也是一个组织是否有效的重要标志；并指出经理人员应该将下属看做一个社会群体中的社会人，而不是“群氓”中的个人。

只有当你考虑到，在弗里德里克·泰勒和亨利·福特的理论和实践中基本上就没有人性的位置时，你才能完全理解霍桑实验的重要性。对于泰勒来说，人不过是像施密特那样的企业生产资料。而对于福特而言，人是生产所用的机器设备，可以购买得到。在他们那里很少能感受到人文关怀。

而霍桑实验却是一个例外，这一次，人得到了公正、体面的对待。事实上，这样的情况很少发生。更多的时候，管理者对生产和组织的关心，远远超过了对人的管理艺术的关注。

霍桑实验的研究结果否定了科学管理理论对于人的假设，表明了工人不是被动的、孤立的个体，他们的行为不仅受工资的刺激。影响生产效率最重要的因素不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。

梅奥指出，人们的行为并不单纯出自于追求金钱的动机，还有社会、心理方面的需求，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬

等，而后者更为重要。

每个人都有自己的特点。个体的观点和个性都会影响个人对上级命令的反应和工作的表现。因此，应该把员工当做不同的个体来看待，当做“社会人”来看待，而不应将其视为无差别的机器或机器的一部分。因此不能从单纯的技术和物质角度着眼，而必须从心理方面考虑合理的组织和管理。因为“工作中的人并不完全是一种逻辑的动物。他们有感情、有思想，希望别人能感到自己的重要，并承认自己工作的重要。虽然他们 also 对自己的工资袋大小感兴趣，但这不是他们关心的首要之事。他们有时更感兴趣的是，他们的工资报酬能否确切地反映他们所做工作的相对重要性。有时，比维持社会承认的工资差距更为重要的是上司对待他们的态度。”

后来的亚伯拉罕·马斯洛把人们的这种需要进一步细分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要，并依此由较低层次向较高层次排列。

马斯洛认为，在不同组织、不同时期的员工以及同一组织中不同的员工的需要都充满差异性，而且经常变化，了解员工的需要是经理人员对员工进行管理的一个重要前提。

因此，梅奥认为，在决定劳动生产率的诸要素中，置于首要的因素不是工资报酬、工作条件，而是员工满意度。员工的满意度越高，其士气就越高，从而产生效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。

而满意度来源于员工的社会地位，也就是说，员工所处的需求层次。因此，管理者应该经常性地用各种方式进行调研，弄清员工未得到满足的需要是什么，然后有针对性地进行激励。

霍桑实验发现了人际关系在提高劳动生产率中的重要性，揭示了“对

人性的尊重、人的需求的满足、人与人的相互作用以及归属意识”对工作绩效的影响，揭示了人力资源管理的新契机。人际关系学派开创了管理中重视人的因素的时代，在西方企业管理和管理理论的发展史上具有划时代的意义。

随着时间的推移，霍桑实验及其结论的影响也在逐步扩大。一些大学也开设了相应的课程，人际关系学派及其观点也逐步地进入企业管理实践。

隐秘的组织

科学管理理论主张企业建立严格完善的管理体系，尽可能减少工人在工作场合中的非工作性接触，因为其不仅不产生经济效益，而且降低工作效率。但霍桑实验表明，在正式法定关系的掩盖下，任何一个组织机构里，都隐藏着大量由非正式群体构成的社会关系体系。

梅奥认为，这种自然形成的非正式群体关系有着自己核心的人物和领袖，有着大家共同遵守的思想观念、行为准则、价值标准和道德规范，且对内控制着成员的行为，对外保护着成员的利益。因此，对于一个团体的活动而言，无论是正式的还是非正式的组织系统，都是不可或缺的。

相对于以效率逻辑为行为规范的正式组织而言，非正式组织，则是以感情逻辑为其行为规范。梅奥认为，如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽视工人的感情逻辑，必然会引起冲突，影响企业生产效率的提高和目标的实现。因此，管理当局必须重视非正式组织的作用，

注意在正式组织效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以便管理人员和工人之间能够保持充分的协作。

对于企业而言，非正式组织有利也有弊。其有利之处在于：

- (1) 积极支持企业管理当局的政策和目标。
- (2) 使个人获得表达思想的机会。
- (3) 提供工人士气，降低员工流动率。
- (4) 改善信息交流工作。
- (5) 在一个不重视个人特点的组织中，使员工拥有保持其个性的机会。
- (6) 提高员工自信心并减轻他们的紧张状态。
- (7) 对制定任务的完成予以支持。
- (8) 以社会报酬对员工进行补偿。
- (9) 在工作环境中提供人文关怀，提高个人间的协作程度。
- (10) 减少个人对工作环境的厌烦感。

其不利之处在于：

- (1) 限制员工自由，强迫员工行为一致。
- (2) 限制产量。
- (3) 反对变革和改变。
- (4) 共谋与管理当局对抗。

那么，对于管理者而言，应该怎样对待非正式组织呢？

由于非正式组织的存在既是一种客观现象，也是一种普遍现象，所以，

管理者应该正视和重视正式组织中的各种非正式组织的存在，不能否认，也不能打压。

事实上，如果管理人员真正懂得了工作中的社会力量，那么，他在设计自己的正式组织及其进行计划、领导、控制的过程中，就能做得更为巧妙一些。当他考虑变革已分配新的职责时，就会注意熟悉新的社会关系中的各种阻力和推动力。

变革中的群体力量

事实上，许多企业管理者往往会忽视非正式组织的存在。因为在正常情况下，企业中的非正式组织大都是松散的，对企业的管理并不会产生实质性的影响。所以企业的管理高层往往不易感知到非正式组织的力量，进而忽视非正式组织的存在。

但当企业面临变化时，利益的驱动和立场的相似性，会使原本松散的非正式组织迅速紧密化，让人措手不及。这时，如果企业的管理者不能迅速地察觉到非正式组织的变化并采取相对应的措施，那么势必导致管理变革的危机，甚至让企业为此付出沉重的代价。

A公司本来是一家效益较好的企业。但从2002年底起，由于行业竞争的加剧，企业市场份额不断受到挤压，而产品单位利润也在不断下滑。工厂开工不足的现象频频发生。

到2003年的9月，形势更加严峻。面对这种情况，管理层决定采取措施降低成本，以提高竞争力。其中包括减少员工年终奖，降低单件效益奖金，以及高温补贴由按月计发改为按实际工作日计发等措施。

正当管理层逐步将这些措施付诸实施时，少数基层员工对这些管理措施提出了异议，很快这种异议便在工人中获得广泛的支持和反响。在管理层对这种突然的发难还没有反应过来的时候，大部分工人已经自发停止了工作，并出现在最高管理层的面前，集体提出了谈判要求。

由于对事件缺乏必要的准备和充分的认识，所以，在突发事件中，最高管理层陷入孤立，在事件的解决中资方不得不作出巨大的让步。这次严重的事件不但对企业的声誉造成了十分负面的影响，还使得企业在经济上蒙受了严重的损失。

这是一起典型的非正式组织推动的目的在于阻碍企业变革的事件，并且其行为的激烈程度也达到了极端——以罢工的形式表现出来。在事件的整个过程中，最突出的表现就是企业的非正式组织出现了紧密化现象。比如原本松散的成员关系变得更为紧密，内部的交流变得更加频繁，群体联系中逐渐出现了核心成员，并且在行动中出现了分工。而且这种紧密化不只是发生在某个非正式组织内部，不同的非正式组织之间，在共同的利益驱动下，也不断地趋于团结和协作。

据了解，长期以来，企业内部确实存在着几个松散的非正式群体，但从来没有对管理层产生什么威胁。那么，是什么原因使工人能在短的时间内形成如此紧密的群体组织，并对管理决策产生破坏性的影响呢？

一般而言，年龄、背景和文化层次是潜在的非正式组织存在的基础。A公司工人的平均年龄是42岁，40~60岁之间的工人占了一半，30岁以下的年轻工人所比例很低。40~50岁间的工人是主流群体。这个年龄

段的员工有相似的成长背景和价值观,加上长期在同一个企业共同工作,默契使工人能迅速达成一致。

另外,工人的整体技能差,中级技术以下的工人占据了绝大部分,可以说这些工人市场竞争力比较低,所以工人的自我安全感就差,要求加入非正式组织的愿望就会强烈。尤其是在感到自身利益会被侵犯的时候,希望被其他非正式成员的认同的欲望就更强烈,从众心理也就较严重。

最终,这些方面的同质化,使得工人们压力或利益的驱动下,很快地取得一致性,从而为非正式组织的紧密化提供了良好的条件。

客观地说,管理层在企业发展低谷所采取的低成本竞争策略,是不少企业比较常用的提高企业竞争力的手段。但问题是他们不该忽视这个有着广泛群众基础和强大潜在力量的非正式群体的存在。当然这里不是为管理层开脱,毕竟管理层在决策制定和实施的过程中还存在着不少的缺陷,而正是这些在非正式渠道中被不断误解和放大的缺陷,成为了促使非正式组织成员间更加紧密的外在动力。

那么非正式组织的紧密化或者说非正式力量的壮大的外在表现是什么?对于管理层来讲,是否有明显的信号呢?我们认为,非正式组织在紧密化的过程中,会存在以下几个明显的信号。

(1) 小道消息满天飞。

(2) 非正式组织中出现固定的核心成员。

(3) 本企业或本部门内一些成员的非正式“地位”功能超过了他们在正式组织中的“职位”功能。

(4) 员工产生异议或不满情绪时,更多的是向非正式组织成员抱怨,而不是通过正式渠道向管理层反映。

(5) 非正式组织成员比管理者更快地获知企业或部门内外的信息情况。

以上是非正式组织紧密化过程中比较明显的几个信号。当非正式组织紧密到一定的程度时，就会在成员固有的和共同接受的观念下形成企图对政策起到导向作用的冲动，并且这时的非正式组织已经开始形成自己对企业管理层的共同认识。当然对于企业管理层而言，这个共同认识也许是好的，也许是坏的。问题的关键在于，当管理层发现了这些信号，应该如何应对呢？

(1) 监控非正式组织。由于非正式组织的形式多样，且它们内部和相互之间的关系在不断发展变化。管理人员必须及时对非正式组织进行监控，掌握其发展方向，才能扬长避短，管理好非正式组织。

(2) 谋求与非正式组织领袖的合作。非正式组织中的领袖人物集中体现了非正式组织成员的共同价值和共同志趣，他们的思想和行动直接影响着非正式组织的思想和行动。因此，管理者应对非正式组织中的领袖的影响给予高度重视，积极谋求与他们在各个层面上进行有效沟通，并在理性和合作的基础上解决危机。

(3) 坚决清除极具破坏性的人物。一般而言，当非正式组织极端化时，一定伴随着某些人或某个人在整个事件过程中起着推波助澜和蛊惑人心的作用。如果他们抱着极端的个人主义，违背组织原则，就会阻碍组织的发展，损害组织和组织内其他成员的利益。对于这类害群之马，在进行说服改造无效的情况下，要坚决予以开除，使其受到应有的惩罚。

(4) 消除同质化。非正式组织的根源就在于同质化，比如相似的经历、学历、年龄，相似的背景、价值观，来自同一个城市、同一所大学等，这是

非正式组织存在和发展的基础。同质化使得员工在压力之下或者利益的驱动下能更快地取得一致,从而为非正式组织的紧密化提供良好的条件。所以尽量保持员工的多样化、差异化是最容易达到消除同质化效果的方法。

(5) 改善正式沟通渠道。当一个组织缺乏必要的正式沟通或正式沟通渠道不畅时,非正式沟通就会盛行。因为人们总是对不了解的事情有着强烈的好奇心。所以,在真实的信息被传达之前或是不被传达时,非正式沟通的信息便替代了真相。要排除非正式沟通的干扰,就必须重视正式沟通。要及时地在上下级之间、各部门之间进行正式沟通,尤其是那些与广大组织成员密切相关的事情。要尽可能地使决策公开化、透明化,使组织中的每一个人有主人翁的感觉。同时,注意保持沟通渠道的畅通,确保信息准确无误地被传递到信息的接受方。

(6) 培养团队协作型文化。非正式组织与正式组织之间的冲突本质上是两种文化之间的冲突。因而,从长远来看,要通过培养团队协作型文化来引导非正式组织的正确发展方向。培育团队协作型企业文化,是构建基于高度信任的企业人际关系的关键。企业应在员工中培育共同的价值理念,从而使员工对企业有认同感、归属感,增强企业的凝聚力;企业应通过采取各种激励措施,满足员工的物质和精神心理需要,使员工与企业结成命运共同体;企业还应加强企业道德建设,通过企业道德的力量和制度规范来约束员工的行为,增强员工之间的互信和合作机制,从而建立协作型文化型企业,加强企业信息的沟通,将非正式组织的消极作用消弭于无形。

我们看似在谈论一些和组织毫不相干的问题,事实上,非正式组织的紧密化正是非正式组织力量的形成和发展的过程,也是它不断对企业施加影响的过程,这种影响有时会是有益的,但有时是不可预测的,甚至会演

变成不可接受的对立和冲突。所以企业的管理者应该时刻警惕非正式组织的紧密化倾向，如果不能及时有效地引导和控制这种力量，那么在企业效率降低的同时，管理者也将面临管理失控的危险。因此管理者需要以务实的态度、科学的手段和有效的办法去管理引导非正式组织，努力发挥其积极的一面，淡化其消极的一面。

第 4 章

1941—1960

组织的瘦身运动

在独裁者的领导下，一个机构是不能发展成为一个成功的组织的。如果独裁者能够知道所有问题的答案，那么独裁制度就是最有效的管理方式。但没有独裁者能做到这一点。企业如果想抓住未来，就必须在组织智慧的指引下寻求发展。



阿尔弗雷德·斯隆（1875~1966），美国企业家，通用汽车公司第八任总裁，被誉为一位成功的职业经理人，管理与商业模式创新的代表人物。斯隆于1922年提出了一种叫“集中政策控制下的分散经营”组织结构模式，这是事业部制组织结构的雏形。他对企业的组织结构、计划和战略、持续成长、财务成长以及领导的职能和作用的研究，对职业经理人概念和职能的首次提出，对现代管理理论的形成和发展产生了极大的影响。主要著作：《一个白领的冒险生涯》（1941）、《我在通用汽车公司的日子》（1963）。

巨人的烦恼

1915年，欧洲战事全面爆发，杜邦公司的无烟火药订单剧增。在战前的1914年10月，杜邦的三个主要无烟火药工厂的总年产量为840万磅。而到了1917年4月，也就是仅仅时隔30个月，产量已经达到4.55亿磅，增长了53倍！1914年秋季到1918年秋季，四年时间，杜邦的员工总数由5300人增加到85000人。

巨人的忧愁

只有旁观者才会艳羡杜邦又一次发了战争财。作为公司总裁的皮埃尔，面对这种千载难逢的机遇，表现得非常冷静，甚至不乏忧虑。战争总会结束，和平才是常态。当第一批欧洲军火订单刚刚开始生产，在致科尔曼的一通书信中，皮埃尔是这样说的：

“我们必须保持谨慎，我认为，不应当让目前暂时的局势扭曲我们的产品线，要认真考虑如何保持回到战前状态的机动性。……扩张已经超越了我们最大胆的梦想。”

早在1902~1903年的大收购阶段，杜邦曾经主动放弃了产品多元化的发展思路。因为仅凭火药类炸药的三个产品线，杜邦已经实现了垄断，当时的领导认为没有进行主动多元化的必要。

杜邦的第一次多元化尝试，其实早在战争之前数年就已经开始了。当

然，我们说它是被迫的。1908年，政府发动了针对杜邦的反托拉斯诉讼，暂时取消了杜邦的军火订单，并着手建立海军自己的火药厂。

杜邦不得不缩减了军用品的产能，并责成发展部想办法消化剩余产能。发展部将注意力集中在人造革、人造丝和硝酸纤维素产品三个方向上。然而，由于这些产品要么尚未发展到民用商品阶段，要么专利转让费高得离谱，要么产量太小不成气候，一时不知该如何决策。

虽然公司还是尝试性地收购了人造革行业的领先企业法布里科德公司。但这时候海军开始扩张，政府继续向杜邦大量采购，多元化的尝试宣告暂停。好景不长，次年政府再次减少订单，这次杜邦被迫开始在硝酸纤维素上面做文章。随着欧洲战事的到来，协约国的天文数字订单，终结了杜邦在战前的多元化努力。由于多元化是被迫的，因此，一旦有转机，多元化的努力就不会坚持下去。

事态发展印证了皮埃尔的担忧，然而，此时的杜邦已经庞大到几乎挪不动身子了，回到战前状态已经绝对不可能了。发展部受命对战后的多元化开展调研并制定战略规划。

寻找与寻见

虽然这次多元化的诱因仍然是被迫的，但是压力不是来自政府的外部环境，而是来自企业自身的状况。发展部在调研工作中逐渐意识到，如果把问题的核心放在如何消化剩余产能，那么很难找到一种或几种化学工业产品能够满足杜邦在战时膨胀起来的巨大产能。

在实践中，发展部的高级官员可喜地发现，应该重新评价他们的多元化工作目标：应该把杜邦公司当做一个整体去设计多元化的战略，而不是

为生产厂的剩余产能寻找出路。

多元化升格为公司战略后，杜邦公司开始了一系列的收购行动。到1919年，杜邦已经改变了公司性质。从战前的单一产品线，到战后的多产品线，虽然这些产品都与无烟火药的原材料相关，但是半成品或者成品却在不同的市场上销售。

但是，事情并非都是那么完美。随着杜邦建立或者兼并的不同行业产品线的增多，中央总部需要协调的事情越来越多。各个职能部门已经感受到愈来愈严重的管理压力。这个管理团队在战争期间经历了超常规发展的洗礼，因此他们觉得眼前的忙乱或许是暂时的，他们有信心面对新的挑战。

然而，问题还是暴露出来了。杜邦新的产品线全面亏损。尽管某些产品在市场上的份额很大，按照常规思路，规模经济会带来成本优势。与杜邦的情况相反，生产这类产品的其他小企业都获取了不菲的利润，看来产品并没有问题。

销售部门最先发现了问题所在。监管销售的副总裁皮卡德指出，多元化对生产部门的影响不大，可是销售完全乱套了。从前，杜邦是不太在意零售的，他们的出货单都是以吨来计数的。而现在却要同时进行推销式的零售和批量的分销。另外，多样的产品，给销售人员带来困惑，他们还不能很快掌握那么多产品的知识。皮卡德建议公司执行委员会设立一个新的委员会，由生产、销售、财务和发展部门派员组成，负责研究现在的问题，并且提交解决方案。

1919年9月，新的委员会作为执行委员会的一个分会被批准设立。由上述四个部门的负责人担任委员，并从各相关部门抽调四位年轻助手，再成立一个分会的子委员会负责具体实施。六个月后，子委员会向分会提交了一份超出皮卡德预期的报告，报告没有仅仅停留在解决销售问题上，他们提出了一个全新的组织结构方案。

这个小组发现，问题的实质不在销售，而是组织结构。在多元化的背景下，现有的组织结构很难实现生产和销售的沟通和协调。现有的职能部门结构，可以很好地垂直地管理它所管辖的那部分业务，但是没有哪个职能部门能够全面地以利润为导向开展工作。

他们建议，如果以产品而不是以职能来构建组织，就会解决这个问题。具体方案是把每两个生产线置于一个经理的管理之下，经理要负责这些产品的原料采购、制造、销售和财务，并对利润负责。这就是日后被称为事业部的组织结构。总部的职能部门不再是领导者，而是每个事业部的顾问。事业部的总经理直接向总裁报告工作，事业部自负盈亏。

柳暗花明

然而，这份报告却被束之高阁达一年半之久。因为分会的委员们实在看不出这个所谓一步到位的方案能解决什么实际问题。对此，一位委员还打了一个比喻：“看样子，请来了医生，但是完全没有治疗方案。”

随着以实际问题为导向的讨论不断深入，分会委员们得出了三个结论：第一，进入新行业亏损是正常的；第二，信息统计不准确，信息沟通不畅，才是最需要解决的问题；第三，现有的组织结构没有大问题。分会据此提交了最终报告，把年轻人的大胆构想全部删掉了。

事情依然继续着。1921年的中期财务报告令高层震惊。上半年的亏损接近250万美元，这是杜邦公司历史上业绩最差的时期。皮卡德提出，应该设立一个“独裁者”职位，对员工有绝对的处置权，因为事实已证明集体领导效率很低。

1921年8月22日，杜邦公司召开了执行委员会和财务委员会的联席会议，高层悉数参加，甚至在通用汽车公司担任总裁的皮埃尔也回来了。

会议决定重新考虑组织问题，并任命了新的委员会并要求它尽快提交报告。这个委员会很快根据最初提交的那份事业部报告再加上对执行委员会的重新设计方案起草了新的报告。新报告被批准了。

1921年9月8日，新的组织结构终于开始运转。执行委员会的变化最大，作为对公司经营负责的、由各职能部门领导和总裁们组成的最高权力机构，现在变成了专业的参谋机构，部门负责人不参加这个机构。总部的高级经理们组成了新的执行委员会，这些经理们各有专长，全部精力投入实施企业家的活动。执行委员会把公司作为整体考虑，对未来发展提出专业性的意见，类似于现在我们常常见到的战略发展部门。

事业部的总经理除了不是独立法人，基本上就相当于一个企业的总经理。事业部下面设置有职能部门。

这个新组织结构被事实证明是成功的，很快杜邦就扭亏为盈，并安全度过了20世纪30年代的大萧条。

大象也能跳舞

杜兰特与斯隆

在美国汽车史上，有一位和亨利·福特并驾齐驱的管理奇才，那就是通用汽车公司的第6任总裁比利·杜兰特。他和福特的管理风格一样，独

裁而又专制，做决策时，他既不与下级商讨，也不看研究报告，更不研究销售情况，甚至从来没有和委员会做出过集体决策。

在杜兰特担任公司总裁的4年时间里，通用汽车收购了数十家汽车生产和配件供应企业，其中包括费雪车体公司、大通钢铁公司、大通一怀特飞机公司和T.W.华纳公司。在1920年杜兰特离开通用汽车之前，通用汽车的生产规模就已达1916年的8倍。

当杜兰特作为耀眼的企业家大红大紫的时候，有一个名叫阿尔弗雷德·普雷查德·斯隆的人，每天所能做的事情就是观察、工作和等待。后来他成为了通用汽车公司的第8任总裁。

1975年5月23日，斯隆出生在美国康涅狄格州的纽黑文市，10岁时随父母搬迁到纽约。父亲是布鲁克林的茶叶咖啡进口商。斯隆聪明早慧，曾因过于年轻而没被麻省理工学院录取。当他后来进入该校攻读电子工程时，他仍是班上最年轻的学生。

斯隆最初在哈亚特滚珠轴承公司做绘图员。在那里，哈亚特造就了斯隆，而斯隆也成就了哈亚特。1899年，年仅24岁的斯隆成为该公司的总裁。在斯隆的带领下，哈亚特成为汽车行业最大的部件供应商。

1926年，哈亚特公司与联合汽车公司合并，斯隆任总裁。1918年，通用汽车又收购了联合汽车公司，斯隆成为负责部件生产的副总裁，和杜兰特并肩作战。

“有人说杜兰特足智多谋，也有人认为他鲁莽无礼。从某种程度来说，也许这些观点都是对的，但都没有真正反映杜兰特为通用所做的贡献。”斯隆后来回忆说，“杜兰特的独裁管理帮助了通用发展起来，但随着公司的发展，这种管理方式已经落伍了。……在独裁者的领导下，一个机构是不能发展成为一个成功的组织的。如果独裁者能够知道所有问题的答案，那么独裁制度是最有效的管理方式。但没有独裁者能做到这一点。如果通

用想抓住未来的远大机会，就必须在组织智慧的指引下发展。”

杜兰特建立了一个企业王国，但这个企业王国却很难管理。到了杜兰特掌控通用的后期，斯隆开始了对组织运行方式的思考。而此时的杜邦，给斯隆提供了一个强有力的组织模式。

斯隆对公司组织的研究工作，成为他后来的职业生涯取得成功的基础。1923年，斯隆成为通用汽车的总裁。而斯隆的前任，通用汽车公司第7任总裁皮埃尔·杜邦，当时这样说过：“通用汽车在公司运营、生产和销售方面所取得的巨大进步，很大程度上，应归功于斯隆先生。”

斯隆改革

斯隆的组织研究成果是一种将分权与协调和集中控制相结合的组织模型。

20世纪20年代早期，斯隆将通用公司划分为8个事业部——5个企业生产事业部、3个配件生产事业部，这是其组织研究的一项成果。在50年代，这种事业部被称为战略事业单位。

斯隆想在杜兰特积累起来的大杂烩里生产出更多品种的产品。它开始在这个糅合了众多公司的企业里创造一种能使之粘合连贯起来的组织管理方式。

以前，通用公司的轿车在同一个市场里相互竞争。为了避免这种情况的发生，斯隆让每个事业部都有自己的价格和风格档次。他还引进了每年更改一次的模式，使每一种轿车都有自己的市场，每一个驾车事业部都是一个独立的品牌。

在使用了多年的T型车后，公众以极大的热情回报了通用的这种创

新。1923年，别克生产了第一百万辆轿车；1926年，通用第五百万辆轿车——一辆庞蒂克轿车诞生；1927年，通用的销售量第一次超过福特。1931年，奥尔德斯汽车34公顷的新综合生产企业在密歇根州落成，并以41秒生产一辆、一天装运800辆轿车的速度送往市场。

随着通用的发展，它的组织结构也日益成型。公司的每一个事业部都对自己的商业运行负责。每个事业部都有自己的工程、生产和销售部门，但都接受公司总部负责整体战略和财务的各个职能部门的领导。生产单位是半自助的，但在各自的领域之内要求做到维持市场份额的保持盈利能力。作为一种特别的创新得到推广的是，生产配件的部门不仅供应通用内部的其他公司，而且还可以向外提供产品。

同时，公司总部的规模控制在可管理的范围之内。总部的事务就是推敲数字。通过使用杜邦公司提供的系统，总部可以仔细地衡量并跟踪每一个事业部的最新资产收益绩效情况。

斯隆的组织模式赋予事业部前所未有的责任。斯隆管理思想的核心是，要明确每个人的职责。与此同时，当时的另一个组织创新是宝洁公司提出的品牌管理的概念。1931年提出的这项研究成果为使品牌管理成为一项管理职能奠定了基础。拥有“Ivory”和“Camay”两个品牌的宝洁公司认识到，将本公司组织起来的最好方式就是，将职责赋予每一个品牌经理。品牌经理系统的雏形产生于20世纪20年代，但直到1931年公司的市场推广部经理内尔·麦克埃尔伊才在明确不同的人负责管理相互竞争的品牌的基础上创造出这一销售组织形式。

在提出品牌管理之前，公司并不重视品牌。宝洁公司通过引进系统的品牌管理方法，证明了在进行品牌管理时，某些组织的框架可能非常有效，以及包容的态度总比漠然、特别是排斥的态度更好。品牌管理系统不能在

一夜之间就改变世界，但品牌管理逐步成为一项被认可的管理职能活动。截止到1967年，84%的美国大型消费类包装产品的生产企业都设有品牌经理。

与此类似，斯隆认为，在通用公司内部一旦将责任分配下去后，公司的管理人员还要详细了解事业部的具体情况。如果绩效不好，就要撤换管理人员。正因如此，斯隆花了很多时间用在选人之上。斯隆认为，如果通用想保持行业第一的位置，事业部的经理就必须达到标准。绩效突出的人员应得到提升，这些人将是通用汽车公司总部的基础。

斯隆的多事业部组织形式意味着，总经理有了更多的时间集中考虑战略问题，具体的经营决策则由一线人员制定，而不是由身处遥远的总部人员来制定。尽管这需要持续的协调工作，但它还是有效的。

事实上，斯隆利用了公司的规模，而且并没有因此使之变得笨重。像别克、庞蒂克和凯迪拉克这样的公司，原本就抱有非常强烈的独立意识以及各自的品牌个性。同时，通用作为一个整体也有严格而有效的监控结构。

知名管理思想家舒曼特拉·高沙尔和克里斯托弗·巴特列特指出：“多事业部也许是一个重要的管理创新，它可以帮助企业在规模和多样性方面得到发展，突破它所代替的直线职能型组织的限制。”

斯隆的组织模式适用于那个时代。它为组织的生命带来了许多必要的更新。在20世纪30~40年代之后，多事业部的组织形式在大型组织中得到普遍推广，使分权成为一种潮流，使企业适应多元化经营，从而在大型企业和中小企业中得到广泛应用。

海星的哲学

蜘蛛是一种从身体躯干上长出八条腿的生物。通过放大镜，我们会看到一只蜘蛛拥有一个脑袋和八只或六只眼睛。如果把蜘蛛比作一个复杂的组织系统，那么是什么在支配着一只蜘蛛的行动呢？答案很清楚，是蜘蛛的脑袋。因为砍去了蜘蛛的脑袋，蜘蛛必死无疑，而失去了一两条腿，它依然会继续生存。

现在我们再来看另一种生物——海星。乍一看，海星很像蜘蛛，都是从躯干中长出一堆腿。然而这只是二者仅有的相似之处。其实，海星是一种“分散化”的生物。

对于蜘蛛而言，基本上你看到什么就是什么。身体就是身体，头就是头，腿就是腿。然而，海星却完全不同。它没有头，它的躯干也不控制一切。事实上，它的主要器官遍布每一个肢节。假如你把一只海星分为两半，你将会很惊讶地看到：它不会死，反而很快就在你面前变成了两只。

之所以谈到蜘蛛和海星，是因为它们分别与直线型和事业部制组织结构很像。如果蜘蛛是动物界的“福特”的话，那海星无疑就是“通用”了。但不管是蜘蛛还是海星，都是自然进化的结果。因此可以说，不管是直线型组织结构还是多事业部制组织结构，都是组织发展需要的结果。

直线型和事业部制组织没有好坏优劣之分，关键是要在正确的时候选择正确的组织方式。前面已经说过，在市场稳定、产品单一、且企业规模不大的时候，直线型组织可以带领企业谋求发展。但当企业规模不断扩大，开始向不同的地区、不同的市场发展时，直线型组织就显得不合时宜了。

随着经营业务的增加，高层经理的工作也将日益复杂，决策的多样性和复杂性都会加大，管理人员很容易淹没在这些复杂的决策里，从而忽略

真正重要的东西。这也是20世纪30~40年代,许多大型组织选择多事业部制的原因。

1950年,在美国《财富》杂志500强企业中有20%的企业是分权的;而到了1970年,这一比例上升到80%,其中就有IBM。1956年,IBM的总裁托马斯·沃森宣布,计划将公司分为6个自我管理的事业部,每个事业部都集中生产一种产品。后来,到了20世纪80年代,美国国际电话电报公司也加入事业部制的分权潮流,当时该公司试图将自己从一个以生产为基础的官僚机构转变成销售型组织。

这一潮流的关键推动者是阿尔弗雷德·钱德勒。在《战略和结构》一书中,钱德勒以杜邦、通用汽车、新泽西标准石油和西尔斯四家公司为主要案例,详细考察了20世纪前期美国大企业从直线职能型组织结构向事业部结构转变的过程,并提出“结构跟随战略”的主题,即企业扩张战略必须有相应的结构变化跟随。

钱德勒说:“事业部制把对整个企业的方方面面都要担当负责的管理人员从常规的操作职责中解放出来,赋予他们时间、信息,甚至心理上的承诺,以便让他们做出长期的计划和评估。”至于具体运营业务,则有各个事业部的管理人员负责。他们处理日常管理事务,承担管理责任,享有一定的权威。在这种模式下,公司总部更多地偏重于战略决策,分部门更多地偏重具体管理决策。

事业部结构可以更有效地协调大规模生产和分配,适应越来越多样化并复杂化的企业活动。否则,当企业的经营扩大、新的战略制定后,没有进行相应的结构调整,组织面临的只能是无效率。要想避免这种无效率,无论企业怎样扩大经营业务,怎样根据业务作出决策,组织都必须作出相应的调整 and 变化。

而另一个对多事业部制推崇有加的是彼得·德鲁克。德鲁克关于事业

部制的研究可以追溯到 1943 年的秋天。当时，德鲁克接到的一个电话，出乎意料的是，通用汽车公司公共关系总监保罗·贾瑞特邀请德鲁克来研究通用的管理制度。这一研究工作的成果就是《公司的概念》一书。该书对公司内部的复杂工作关系进行了开创性的研究，揭示了企业组织不再只是台经济机器，还将成为一个错综复杂的社会系统。

分权之路

集权与分权

其实，组织就是在“集权化”和“分权化”之间徘徊的一种事物。无论是集权模式还是分权模式，纯粹的东西是不存在的。因此，在看待组织的分权化进程时，我们或许应该保持一种淡然的心态，把它看成是组织发展的一种自然现象，而不是什么“亘古未有的东西”。

客观地讲，集权模式在组织发展的初期是功不可没的。而亨利·福特、亨利·杜邦和比利·杜兰特就是在这种集权模式下，建立企业帝国的。独断专行的管理方式，可以极大地提高行政的效率，使组织总体政策高度统一，达到决策执行的高效率与组织的高稳定性。

随着企业的不断发展壮大，规模与效率的冲突慢慢开始产生。此时的集权模式会降低决策的质量与速度。过度地集权，极可能使各个部门失去

自我适应及自我调整的能力，从而削弱组织整体的应变能力和思考能力。当集权者出现意外后，整个组织就会瘫痪，甚至死亡。而组织越庞大，这种危险性就越高。这也是很多大企业高层领导者一变动，整个企业就动荡，陷入危险的主要原因。

1889年，“亨利将军”去世后，杜邦公司的大权交给了侄子。由于“亨利将军”是和公司一同成长起来的，所以拥有很高的威信，而继承人尤金·杜邦显然无法与亨利相比。由于经验不足，尤金决定延续亨利将军的管理风格——事必躬亲、大包大揽。

正是因为尤金的这种绝对管理，使杜邦公司的组织结构完全失去弹性，不能适应市场变化。在强大的竞争面前，公司连遭致命的打击，濒临倒闭。而与此同时，尤金本人也陷入了公司错综复杂的矛盾之中。1920年，尤金终因体力透支而去世。

显然，最终将管理者击垮的不是那些灭顶之灾，反而是一些微不足道的小事。究其根由，就在于企业管理者不善于授权。这也足以说明，合理授权对于管理者实现企业目标至关重要。

其实，在追求效率、崇尚权威的科学管理理论中，就已经涉及分权的思想了。在《工厂管理》一书中，弗里德里克·泰勒指出，规模较大的企业，不能只依据职能原则来组织和管理，还必须应用例外原则。而泰勒所说的例外原则，是指企业的高级管理人员要把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事务（即重要事务）的决策和监督，如重大的企业战略问题和重要的人员更替问题等。

泰勒指出：“经理只接受有关超过常规或标准的所有例外情况的（特别好和特别坏的例外情况的）概括性的、压缩的及比较的报告，以便使他得以有时间考虑大政方针并研究他手下重要人员的性格和专长。”

而19世纪中叶的普鲁士将军冯·莫尔特克就已经指出，“将军们”

不可能是全知全能，军事活动中所必不可少的问题都应该由单独的参谋来进行周密的研究，这些参谋应当是相应的专家，而各位专家的共同智慧通过总参谋长，向司令员提出建议。

后来的哈林顿·艾莫森将这种参谋体制用于工业实践，从而建立并行的直线组织和参谋组织。艾莫森是科学管理理论的奠基人之一，他的很多观点和泰勒的很相近，但他的研究工作和泰勒并没有什么直接联系。

艾莫森建议每个企业设立一位“总参谋长”和四个参谋小组。第一个小组负责研究有关员人事和福利的问题，第二个小组负责研究有关组织结构、机器设备和操作工具等问题，第三个小组负责研究材料的采购、储存、分发和搬运等问题，第四个小组研究有关标准、记录、会计以及方法的问题。参谋组织的专业人员在对各项问题作出详细研究的基础上，向直线管理人员提供意见，但不承担执行和完成具体作业的任务，最后由直线管理人员统一指挥和发布指示。这样既能发挥专业知识的长处，又不至于破坏统一指挥的原则。

后来的亨利·法约尔将直线组织中的统一指挥和参谋组织中的职能单一相结合，提出了现代组织中的直线参谋型组织。

法约尔也认为，企业的高级管理者由于忙于管理工作无暇进行学习和研究，因此，有必要成立参谋机构来协助他们管理，参谋机构要听命于总经理，不能直接下发命令。

而泰勒的例外原则、艾莫森和法约尔的参谋组织，后来发展为企业组织管理中分权、授权等管理原则和事业部制等管理体制。

其实，组织从集权到分权，再由分权到集权（下一章将会介绍）的“徘徊”，就像花开花谢、云卷云舒一样，是一种“组织结合方式”的生命现象。作为经理人，我们要时刻铭记一个简单却易被忽略的基本道理，即组织是“人”的组织，是把“人”的意识系统地结合起来创造具有特定趋势

的“行为方式”的一种形式，因此它是动态的。

而组织结构的动态特性，并不完全来源于环境的变化。环境的变化只是诱因，而根本的原因则来源于人性，来源于人性中对于归属的需求和对于自由的需求。

然而，组织本身又是一个由规则建造而成的“城堡”。因为它存在的目的是作出一致性的行为和实现资源的整体调控，而只有这样组织才能够产生。所以，任何组织都是在运用意识形态的影响力，扩大每一个成员的归属意识，并削弱他们的自由意识。但是，自由意识又决定着人们思维的创造力和应变能力，因此组织越是拥有一致性，越是能够实现统一的资源调配，而它的弹性和应变力也就越差。

这就是为什么与蜘蛛相比，海星看起来比较“酷”的原因。因为它只有一个鬼魂一般的“精神领袖”，而它的组织结构是“虚无”的。而正是多元化的组织结构，激活了组织成员的自由意识。

斯隆模式

在阿尔弗雷德·斯隆带领下，通用汽车公司所取得的成功，是由方方面面的因素共同促成的结果。而在所有因素中，适应公司发展战略的事业部制组织结构功不可没。

而通用汽车的成功又为其他公司提供了借鉴的范本。第二次世界大战前后，美国企业的规模持续扩大，结构与战略的不协调成为企业进一步发展的瓶颈。在这种情况下，美国乃至西方世界兴起了以组织结构建设为重要内容的管理热潮。

“简要地复查《财富》杂志列出的500家最大的企业……如果用1959年选出的70家最大的公司代替1948年的，那么主要的区别应该是

前者包括更多的已经多元化和分权的公司。”彼得·德鲁克认为，大型企业和超大型企业首选的组织模式就是事业部制。

据说，斯隆在撰写《组织研究》时，唯一参考的文献就是《美国宪法》。事实上，如果我们仔细观察事业部制，就会发现这一组织结构与美国的国家体制——联邦制有诸多的相似之处。德鲁克甚至将事业部制称为联邦分权制。

在政治学领域，自由主义学者对联邦制推崇备至。阿克顿勋爵认为：“自由有赖于权力的分立。”他指出，联邦制是制约权力集中和中央集权制的可行方法。联邦制允许不同民族、不同性格、不同宗教、不同文明阶段的各民族相互和谐共处。显然，联邦制可以用来防止少数人的专制和多数人的暴政。最重要的是，联邦制的“所辖地域是可以无限扩大的”。

在美国，正是为了解决大国面临的复杂管理问题，才设计出了双重分权的联邦制。联邦制的推行，解决了早期政治学家认为民主制度在大型国家中不好操作的难题。一句话，联邦制的优点在于能够最大限度地维护自由，同时又能够满足幅员辽阔的大国的管理需求。

从泰勒推广科学管理起，一般情况下，都是企业管理中的发明创造逐步向政府领域推广。但唯独事业部制，是由美国的政府管理成功实践经验向企业的反馈的特例。

事业部制又称斯隆模型，是指在集团公司最高决策层的领导下，按照产品、地区或业务等因素划分不同的事业部的组织形式。如宝洁公司按产品类型划分事业部，麦当劳按照地域成立事业部，一些银行则按顾客类型建立事业部。由于每个事业部都有完整的职能机构，它们在最高决策层的授权下享有一定的投资权限，从而具有较大的经营自主权。可以说，事业部本质上就是企业界定其二级经营单位的组织模式。

事业部制具有集中决策，分散经营的特点，可以为企业管理带来以下

5 个好处。

(1) 集团高层管理人员从具体运营事务中解放出来,可以集中精力考虑企业的长远发展问题。

(2) 事业部实行独立结算、自主经营,能够激发下级管理人员的积极性。

(3) 企业低层管理人员可以得到充足的锻炼,从而为企业培养合格的接班人。

(4) 各事业部都有独立的产品和市场,既能适应市场变化,又能迅速作出反应,所以,这种组织结构既有高度的稳定性,又有良好的适应性。

(5) 各事业部之间有比较、有竞争,这种比较和竞争有利于激活组织,避免垄断或寡头企业因规模优势而削弱竞争力的现象。

事业部制具有很好的优点,也具有很强的适应性。但是在组织设计时,如果只关注其长处,而忽视其使用范围和条件,那么给组织带来的也只会是灾难。因为,斯隆设计的事事业部制是为通用汽车公司量身定做的,而第二次世界大战以后的大企业面临的市场状况和组织问题,已与当时的情形大不相同。

(1) 通用汽车公司是一家制造企业,但在采用事业部制的大企业中,有较大比例从事的是服务业,这难免产生变形。

(2) 通用汽车公司虽然有多条产品线,但它所采用的生产方法是柔性的,产品零部件可以互换。换句话说,通用汽车公司采取的是相关多元化的成长战略,而20世纪60~70年代,采纳事业部制的许多大企业采取的是“非相关多元化”的发展战略,这也会对事业部制的有效性造成制约。

(3) 20世纪20年代通用汽车公司80%的员工是体力劳动者,而20世

纪 60~70 年代，知识型员工在企业中的比例大幅增加。所以，事业部制会遇到如何管理知识员工的挑战。

(4) 通用汽车公司虽然在国外进行了一定的投资，但是海外市场始终处于从属地位，然而，几十年后，随着全球化的进程，海外市场在大企业的业务构成中占据着越来越重要的地位。所以，通用汽车的模式，还得根据跨国公司和海外经营的需要加以改进。

(5) 由于通用汽车公司主要服务于美国国内市场，所以很大程度上不会面临跨文化管理问题。

(6) 通用汽车公司是一家具有多年历史的企业，各项制度已经基本完备，而当今的企业重在创新，事业部制的规范化很有可能发展为各种繁文缛节，压制知识型员工进行创新的热情。

所以，在第二次世界大战以后的管理热潮中，虽然事业部制广为流行，但是由于忽视了市场环境的上述变化，所以许多采用事业部制的企业并没有取得类似于通用汽车公司在 20 世纪上半叶那样的成功。究其原因，除了市场情况的不同外，采用事业部制的企业还需要注意以下问题。

(1) 事业部制要求企业的不同产品必须是相关产品，否则企业高层的协调成本会急剧增加，难以制定出高效的统一政策。

(2) 进行事业部制改革的企业，其不同产品必须具有相对独立的细分市场，否则事业部的自治将成为一句空话。

(3) 不论企业的产品和细分市场有多大不同，事业部制要求企业必须有集中的财务控制和共同的评价标准，否则，各事业部的效益将难以衡量。

(4) 事业部制要求企业高层管理人员与自治事业部分离，以集中精力制定政策。

此外,事业部制对企业的规模等其他因素也有一定的要求。企业如果市场的变化情况和实行事业部制的条件没有清楚的认识,贸然进行事业部制改革,结果很可能是“邯郸学步”。事实上,这样的企业也不在少数。

根据钱德勒的研究,到20世纪60~70年代,多数大企业已经建立起了事业部制组织结构。然而,由于战后西方经济持续繁荣,大企业的经营逐渐超出了“相关多元化”的范围,进入“非相关多元化”领域,而事业部制并不能满足这种战略的需求。在某种程度上,正是因为事业部制与非相关多元化战略之间的不匹配,导致了許多企业在20世纪70年代的石油危机中纷纷破产。

因此,在失败之后,一些企业开始大规模剥离非核心业务,强调“核心竞争力”,回归事业部制的组织结构模式。而另一些企业为了满足新的战略,逐渐发展出了其他组织模式,例如矩阵制和虚拟制等。

第 5 章

1961 ~ 1970

集团化的奇迹

随着现代工业的发展，人们发现，企业这只“看得见的手”，正蚕食市场这只“看不见的手”在资源配置中的作用。现代企业规模越来越大，已经超出了组织内部边界的限制。越来越多的企业为了追求规模效应，而不断地进行联合、兼并和分组。企业集团正在大踏步地前进，也在大范围地创造奇迹。



阿尔弗雷德·钱德勒（1918~2007），美国著名的企业史学家、战略管理领域的奠基者之一。在他之前，企业史研究大多是关于个别企业和个别企业家的故事，而钱德勒在众多案例的基础上，提炼出具有一般性理论意义的主题，将企业史建立成了一个独立且重要的研究领域，并对经济学、史学、管理学、社会学等产生了广泛而深远的影响。他治史严谨，结论证据确凿，为企业史乃至一般学术研究都树立了标杆。主要著作：《战略与结构》（1962）、《看得见的手》（1977）、《规模与范围》（1990）、《大企业与国家财富》（1997）等。

大即是美

看得见的手

阿尔弗雷德·D. 钱德勒以企业史研究而著称于世。可以说，在很大程度上，企业史这一研究领域就是他所开创的。作为企业史学者，他令人信服地描述了大公司的发展历程。他的三部著作《战略与结构》《看得见的手》和《规模与范围》，均被誉为管理学的经典之作。

1918年，钱德勒出生在特拉华州的一个企业世家里。因其家族所在的威明顿是杜邦财团的创业根据地，所以其家族谱系里有着杜邦系亲属。另外，钱德勒还是美国传奇人物汽车大王亨利·福特的远亲。如果时间再近一些，钱德勒的外祖父，曾在1903~1916年间担任杜邦公司的首席化学工程师，并帮助杜邦公司完成历史上的首次改组。出生在这样一个与商界名人“沾亲带故”的家庭里，钱德勒对大公司的看法自然带上了家族的烙印。

钱德勒始终坚信，现代大企业是国民财富最重要的创造者，是经济发展的动力。企业对大规模生产和分配的组织能力，不仅提供了企业成长的动力源泉，而且决定了企业和国家的兴衰。

在《看得见的手》一书中，钱德勒认为“现代工商业企业在协调经济互动和分配资源方面已经取代了亚当·斯密所谓的市场经济的‘无形的手’”。

市场依旧是商品和服务需求的创造者，但是现代工商企业已经接管了协调生产和分配过程中的产品流量的功能，以及为未来的生产和分配分派资金和人员的功能。由于获得了原先为市场所执行的功能，因此现代工商企业已成为美国经济中规模最为庞大的机构。”

在钱德勒看来，管理协调这只“看得见的手”，相比市场协调这只“看不见的手”而言，能够带来巨大的生产力和丰厚的利润，能够提高资本的竞争力。而这正是现代工商业企业规模不断扩大的初始原因。

集聚优势

当然，现代工商业企业对新的经营单位进行投资还有其他的原因，这就是在生产或经销上实现规模经济。通过联合生产或联合经销，企业可以提高资源利用率，减少市场交易的成本。为此，钱德勒以美孚石油公司和德国化学公司为例，说明企业规模扩大所带来的规模效益。

1882年，美孚石油联盟组建了美孚石油托拉斯（1890年解散）。而组建联盟的目的，并不是为了获取石油产业的控制权。事实上，那时该联盟成员已经生产了美国煤油产量的90%。美孚石油托拉斯是一个由40家石油公司组成的松散联盟，而每家公司都有自己的地位和管理的身分，只不过后来通过交换股票和其他财务手段，约翰·洛克菲勒的美孚石油公司才取得控制权。因此，成立美孚石油托拉斯只是为了提供一个法律文书，以便使供应合理化，并更加充分地利用规模经济。

正是因为该托拉斯为建立一个中央办事处，提供了基本的合法的手段，所以使美孚石油联盟可以办成两件事。第一，通过关闭一些，改造一些，新建立一些，炼油厂实现了石油生产工艺的改进；第二，协调油料的流量，

从油田到炼油厂，再由炼油厂到消费者，油料都在控制之中。

由此就有可能在三个炼油厂中集中生产世界煤油产量的 1/4，平均每天有 6500 桶的炼油的装载量，有 2/3 的产品运往海外市场。而且炼油设施的改组，使得生产煤油的单位平均成本获得了大幅度的下降。1880 年，日产能为 1500~2000 桶的炼油厂，其平均生产成本约为每加仑 2.5 美分。到了 1885 年，这种规模的工厂的平均生产成本已降到 1.5 美分。根据该托拉斯的制造委员会数据汇编的记载，就所有工厂而言，生产一加仑原油的平均成本已从 1884 年的 0.534 美分降至 1885 年的 0.452 美分，而由此产生的利润幅度从 1884 年的 0.530 美分上升至 1885 年的 1.003 美分。如这些数字所示，这些巨大的炼油厂的单位成本远远低于任何竞争对手。

当美孚石油公司（1899 年新组建）为了实现规模经济而对其大炼油厂进行投资时，德国染料制造商正在进行更大的投资，以便充分地利用范围经济。毫不夸张地说，扩大后的工厂可以生产数百种染料以及同样多的药品，而这些产品所用的是同样的原料和同一套中间化学化合物。

最先进行这种投资，以便利用规模经济和范围经济优势的三家企业——拜耳、赫希斯特和巴斯夫公司——把茜素红这一新的合成染料的价格从 1869 年的每公斤 270 马克削减到 1886 年的每公斤 9 马克，并对他们的其他染料作出相应的减价。

在集聚优势方面美孚石油公司和德国化学公司绝不是仅有的两家。新的大规模生产技术，使得一些工商业在达到最大效率规模之前，生产成本大幅度下降。而在许多工业里，具有这种规模的工厂的生产能力十分强大，使得少数的工厂就能满足整个地区或国家现有的需求，甚至是全世界的需求。而这些工厂很快就形成了寡头垄断，在卖方寡头中，少数企业在全世界范围内进行竞争。在许多情况下，它们首先建立具有效率的组织和组建必需的管理班子。



钱德勒认为，一旦企业对生产和经营的投资大到足以利用规模经济或范围经济，并且建好了必要的领导班子，现代工商业企业就会以四种方式增长。第一种方式是通过横向多元化来发展，即兼并或合并那些在相同市场上生产相似产品的企业；第二种是纵向一体化发展方式，即向产品上游或下游拓展，延长产品价值链；第三种增长方式是在地理上向远方地图扩张；第四种方式是生产与企业现有技术相近或与现有市场相关的新产品。

必须强调的是，前两种增长战略的最初动机通常是防御性的，目的是保障企业现有的投资。而在其他两种战略中，企业利用其现有的资源，打开新市场，开办新业务。而不管是哪一种增长战略，企业规模扩张的目的，都是挖掘企业现有资源的潜力，利用规模经济或范围经济带来的优势，从而提高效益，降低成本。

规模经济

规模经济理论是经济学的基本理论之一，也是现代企业理论研究的重要范畴。而所谓的规模经济理论是指，在一特定时期内，当企业产品的绝对量增加时，其单位成本下降，即扩大经营规模可以降低平均成本，从而提高利润水平。

一般而言，规模经济理论可以追溯到亚当·斯密。在《国富论》中，斯密指出：“劳动生产上最大的增进，以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力，似乎都是分工的结果。”我们知道，劳动分工的基础

是—定规模的批量生产，而规模越大的企业，其分工也必然更为细致。从这一点来说，斯密的分工理论是规模经济的一种古典解释。

而从真正意义上对规模经济理论进行论述的，则是古典经济学的集大成者——阿尔弗雷德·马歇尔。

马歇尔在《经济学原理》—书中指出：“大规模生产的利益在工业上表现得最为清楚。而这种规模生产的利益就在于，专门机构的使用与改革、采购与销售、专门技术和经营管理工作的进一步划分。”

此外，马歇尔认为，企业实现规模经济有两种途径，即依靠自身对资源的有效组织和充分利用而形成的“内部规模经济”，以及通过多个企业间的合理分工和布局等所形成的“外部规模经济”。

后人根据马歇尔的这种规模经济实现途径，把规模经济分为两类。一是从设备、生产线、工艺过程等角度提出的，称为工厂规模经济。其形成的原因是：①采用先进工艺，设备大型化、专业化，实行大批量生产，降低单位产品成本和设备投资；②实行大批量生产方式，实现产品标准化、专业化和通用化，提高产品质量，降低能耗和原材料消耗等各种物耗，促进技术进步，取得显著的经济效果。二是企业规模经济，指若干工厂通过水平或垂直联合组成的经营实体。这种企业规模经济不仅可带来单位产品成本、物耗的降低，取得“全产品生产线”的效益，降低销售费用，节省大量管理人员和工程技术人员，还可使企业有更多的资金用于产品研制与开发，使其具有更强的竞争能力。在实际生产中，两种规模经济具有同等重要的意义。

而传统规模经济理论的另一个分支是马克思的规模经济理论。在《资本论》第一卷中，马克思提出了社会劳动生产力的发展，必须以大规模的生产与协作为前提的主张。他认为，大规模生产是提高劳动生产率的有效

途径，是近代工业发展的必由之路。在此基础上，“才能组织劳动的分工和结合，才能使生产资料由于大规模积聚而得到节约，才能产生那些按其物质属性来说，适于共同使用的劳动资料，如机器体系等，才能使巨大的自然力为生产服务，才能使生产过程变为科学在工艺上的应用。”马克思指出，生产规模的扩大，主要是为了实现产供销的联合与资本的扩张，以及降低生产成本。

显然，马克思的理论与马歇尔关于“外部规模经济”和“内部规模经济”的论述有异曲同工之妙。而新古典经济学派则从生产的边际成本出发，认为只有当边际收益等于边际成本时，企业才能达到最佳规模。

根据规模经济理论，可以找到企业实现规模经济的有效途径，即通过并购活动使其资产、管理能力等得到最有效的利用，从而得到不断下降的长期平均成本曲线（LAC 曲线）。

但是，LAC 曲线下降到最低点以后开始上升。这说明，特定企业的生产规模不是可以无限扩张的。适宜的生产规模受到并购后企业资产存量、管理能力、人员分工等因素的限制，所以生产规模一旦超出了最优状态，就会出现规模不经济。

在大多数行业的生产过程中，在企业得到内在规模经济的全部好处之后，内在规模不经济的情况往往要在很高的产量水平上才会出现。所以，大型企业之间的并购要考虑并购后是否会出现规模不经济的问题。中小企业要实现生产中的规模经济，通过并购扩大生产能力确实是一个好办法。但并购需要成本，中小企业往往存在资金瓶颈。然而，在存在聚集经济的情况下，中小企业也可以实现规模经济。这时，企业大可不必从事并购活动。

作为理性的经济组织，企业的一切行为都应以利润最大化为目的，并购行为也不例外。生产中的规模经济未必能带来利润的最大化，它受到市

场容量以及企业的其他能力的制约。即使企业实现了生产中的规模经济，如果市场容量有限，产品难以卖出，则难以实现利润最大化。在这种情况下，企业可以利用范围经济优势，不断地变换产品的品种来满足市场的需求。

为了实现范围经济，企业可以通过加强研发而对产品进行不断创新，或者并购其产品与本企业产品具有关联性的企业。究竟是自主研发还是并购则取决于交易费用。如果企业内交易费用小于市场交易费用，那么就可以采用并购；如果企业内交易费用大于市场交易费用，则选择自主研发。

同样，如果企业生产活动所依赖的外界环境恶化了，从而提高了市场交易费用，这时进行并购又有了必要。企业可以通过上下游企业之间的并购实现产业一体化，从而节约交易费用并实现规模经济。

企业的规模经济除了受到市场容量的制约以外，还受到企业的管理能力、财务实力、市场营销等能力的制约。很简单，如果管理水平跟不上，那么过大的规模只会造成管理混乱而降低效益；营销渠道不够畅通，过大的生产规模就会造成产品积压；研发能力差，再大的生产规模、再多的产品也无法提供更强的发展后劲，反而会造成过高的退出成本；财务实力差，资金短缺，就如人患上贫血病，规模的过度扩张必然导致企业的“贫血”。正如木桶中的水容量取决于长度最短的那一根木板一样，企业的效率也取决于效率最差的那一环节。所以，企业在并购的过程中，要综合考虑各方面因素谨慎地进行决策。

企业的有效边界

组织边界

交易成本理论是新制度经济学的重要理论之一。而建立交易成本理论的美籍经济学家罗纳德·科斯认为，在信息不完备的条件下，受主客观因素的影响，欲使交易符合双方当事人的利益，交易合同就会变得十分复杂；追求一份完全合约，势必增加相应的费用。于是，交易合同的高费用，使一些企业采用内部交易方式。也就是说，企业本质上是一种资源配置的机制，是市场机制的替代物。

科斯认为，在市场上，资源配置是由价格来调节的；而在企业内，相关的工作则是由专业人员来完成的。从资源配置的效率出发，为了节约交易成本，有些交易通过市场完成，有些交易则在企业内完成。选择在哪里完成交易，依赖于市场定价的成本与企业的组织成本之间的平衡关系。

沿着科斯的思路，经济学家奥利弗·威廉姆森从资产专用性、不确定性和交易频率三方面区分了交易的维度，使对交易成本的分析具有可操作性。在此基础上，威廉姆森提出了企业的“有效边界”概念。

威廉姆森认为，企业是一种连续生产过程的纵向一体化实体。这个连续生产过程的不同阶段之间，如果通过市场交易关系相联系，就需要签订一系列的合约。而由于信息的不完全和不对称，签订的合约不可能是完全合约，这就给经济主体的机会主义行为提供了条件，导致专用性资产事前投资不足。为解决这个问题，企业会通过前向或后向一体化，把原来属于

市场交易的某些阶段纳入企业内部,在这种情况下企业成长就表现为企业纵向边界的扩展。

在契约关系的治理效率的问题上,威廉姆森划分了四种不同的治理方式,即市场治理、三边治理、双边治理和一体化治理。至于企业选择何种治理方式,威廉姆森则认为,这取决于维持交易关系的价值与治理成本的差值对比。尽管威廉姆森逐渐意识到了,由介于市场与企业之间的中间经济组织实施的双边治理交易的常见性和重要性,但他并没有提供这种后来人们称之为“企业集团”的复杂经济组织运行方面的分析。

企业集团

根据交易成本理论,研究人员认为,“企业集团”作为一种经济组织,也是对市场机制的替代;在市场经济条件下,企业集团可以获得规模经济(效益)、垄断优势及多元化经营优势。

当法律上完全独立的企业,通过市场交换各自的产品或劳务时,势必产生交易费用。由于交易费用的存在,企业有一种不断将相关企业一体化的倾向。这种倾向会将某些企业作为其外部的组织,并通过资金、技术、销售等纽带与它们保持联系。这些企业仍然是独立的法人,但与核心企业又有密切的合作关系。这样,就产生了一种介于企业和市场之间的中间组织形态,即企业集团。

至于企业集团为什么会比进行单纯的市场交易的企业更有效率,我们可以通过皮特·巴克莱和迈克·卡逊等经济学家提出和发展的市场内部化理论予以说明。

巴克莱和卡逊认为,不完善的外部市场机制造成了中间产品(如原材

料、半成品、技术、知识经验等）交易的低效率，为提高这种交易效率，企业集团通过其有效的组织手段、行政结构将外部市场内部化。

这是因为，市场机制是通过商品价格来传导信息、组织生产的。在外部市场，由于信息的不完备，对某项产品的性能不了解等，相互欺骗的可能性就很大。越是信息不完备的市场（如中间产品市场），交易费用就越高。为避免相互欺骗和投机行为，交易者都需要付出很多成本。

而企业集团用内部各公司之间的行政协调关系部分代替了商品的交换关系，使买卖双方同属于一个行政组织，减少了相互欺骗的动机。在这种市场机制不完善或信息不完备的情况下，企业集团通过内部的行政组织来协调交易，显然比市场中的直接交易更能节约费用，提高资源的配置效率。

企业集团的形成主要有两种途径：一是可通过兼并，对外部资源进行整合，将外部企业吸收为内部成员；二是通过企业内部资源的分化——子公司化来实现集团边界的扩展。在交易成本的视角下，企业集团是存在合理边界的。

在某一企业加入企业集团（即核心企业实施兼并）后，由集团通过内部的行政组织来协调成员企业的交易行为，可以节约市场交易成本，但其代价是增加了企业集团内部的组织成本和成员企业之间的交易成本。集团吸收某一企业成为集团成员后，在增加的组织成本和内部交易成本之和小于节约的市场交易成本时，这种替代（即吸收该企业加入集团）才是有效率的。而当增加的组织成本和内部交易成本之和等于节约的市场交易成本时，企业集团就达到了最大合理边界。如果增加的组织成本和内部交易成本之和大于节约的市场交易成本时，这种替代是没有效率的，说明不应吸收该企业加入集团。

企业内部的组织成本可分为两部分,即治理成本和管理成本。其中,治理成本是维持公司治理有效运作而发生的成本,它主要包括治理的组织结构本身发生的成本和治理活动的组织协调成本;管理成本是指生产经营过程中发生的成本,它主要包括经营管理组织结构本身发生的成本以及经营活动的组织协调成本。

当企业规模大到一定程度后,企业就会由于组织过于庞大使得低效率降低,管理成本大幅上升。这时,通过内部资源分化成立子公司,可以节约管理成本,但其代价是增加了治理成本和成员企业间的交易成本。子公司化的过程实际上就是从管理向治理和市场转化的过程,即以治理和市场职能部分地代替管理职能。这种转化是否有效率取决于职能成本的比较。

当某一子公司成立后,增加的治理成本和内部交易成本之和小于节约的管理成本时,这种转化(即通过内部资源分化成立子公司)是有效率的。当节约的管理成本等于增加的治理成本和内部交易成本之和时,企业集团达到最大合理边界。当增加的治理成本和内部交易成本之和大于节约的管理成本时,这种转化是没有效率的,不应将内部资源子公司化。

相比较而言,交易费用理论能够较为全面地解释企业集团的形成和发展。如对于纵向一体化的企业集团的建立,交易费用理论能够提供很好的解释。对于横向一体化的企业集团,交易成本节约显然也是一个主要动因。当然,仅仅用交易成本解释企业集团发展的动因仍然是不全面的。

显然,规模经济、范围经济和技术经济构成企业集团化发展的外部驱动力,战略协同效应、战略扩张效应和资源配置效应是企业集团化发展的内部动因。

华润的扩张之路

当企业的规模越来越大，跨地区或跨业务生产的程度越来越高，投资控股关系也越来越复杂时，企业集团化可以减少市场交易成本，为企业带来规模优势、集聚优势和技术优势，使企业走向帝国之路。事实上，很多企业正是采用集团化的“扩张之路”建立企业帝国的。但多元化和集团化会降低企业的资源协同能力，那么，企业究竟应具备怎样的优势来弥补集团化这一显而易见的缺陷呢？

集团化管理模式

集团化管理的主要途径是采取母子公司管理模式。该模式是指大型公司总部或者高层，对下属企业或部门采用的分层级、分条线的管理方式。采用这种方式是为了更好地适应集团型、多元化、跨地域、当地化的管理需求。

母子公司管理模式不是孤立的，而是和企业的组织架构、业务流程紧密相连的。企业的管理模式决定组织架构和业务流程的设置，组织架构、业务流程会反过来影响企业管理模式的实施效果。

按照权力集中的程度，集团公司总部对下属企业的管理模式，可以分为三大类：财务控制、战略控制和运营控制。集团总部对下属企业的控制，最主要是体现在以下四个计划的控制上，即战略计划、投资计划、经营计划和人力资源计划。而上述三大类的管理模式在四大计划控制中，表现出不同的权力集中程度。三种集团管理模式如表 5-1 所示。

表5-1 三种集团管理模式

模式 控制	财务控制	战略控制	运营控制
战略计划	审查、备案下属企业 战略计划	审批下属企业计划， 必要时进行指导	为下属企业制定战略 计划
投资计划	不参与下属企业投 资决策，只提供资金支 持，关注投资回报率	审批下属企业投资计 划，并控制资金使用	为下属企业制定投资 计划，控制资金使用
经营计划	为下属企业制定财务 目标，不参与经营管理	为下属企业制定财务 目标和重大经营目标， 并对其考核	制定详尽的财务目标 和重大经营目标，并对 其考核，参与经营
人 力 资 源 (HR) 计划	只对下属企业一把手 进行管理和考核	对下属企业的高层管 理人员和核心技术人员 进行考核	为下属企业制订详细 的人力资源规划，并监 督执行

财务控制的管理模式比较适用于综合性多元经营的母子公司，以及母子公司对与核心主业关联性不大的产业的管理，如日本的三菱财团。母子公司以资本增值为目标，收益主要来自于子公司的盈利分红和股权转化。

在财务控制模式下，集团总部脱离业务运作角色，转而追求在特定业务领域内的投资回报最大化，下属各业务单位则负责资本回报率的最大化及具体的业务经营。这种模式的优点在于集团总部功能简单，定位明确，人员精简；业务运作重心下放，业务运作决策速度快；下属公司运作灵活，对其发展有利。

在战略协同管理模式下，集团按各业务事业部的划分在总部的管控下追求各自业务利润最大化。这种管理模式适用于有相关性或单一产业领域的企业集团，如美国通用汽车公司。母公司是决策中心、投资中心和战略

发展中心，子公司是运营中心。母子公司管理以分权和集权相结合为特点，总体上采用的是M型（事业部制）组织结构，设有职能支持部门、战略规划部门，但不设业务运营部门。

这种管理模式能够支持公司整体战略的实现，业务板块清晰，具备明确的目标市场；有利于公司的集中管理，避免了下属公司间的无序竞争；业务运作重心下移，有利于公司高层领导专注于研究公司的发展方向和战略规划，同时提高日常运作决策效率，管理责任清晰；在新业务注入集团时，有利于组织的平稳过渡；能够有效地整合同类资源，促进人才、知识和技术的共享；提升业务能力、专业管理能力，利于专业化人才的培养。

运营控制模式主要适用于业务和产品单一，对生产协调要求高的母子公司，如日本丰田汽车公司。母公司直接从事生产经营，是投资中心、运营中心，子公司是成本中心。总体上是以U形（职能型）组织结构为主，设有相应的职能支持部门和业务运营部门。

在运营控制的管理模式下，集团总部将具体负责公司各业务领域的业务运作决策，下属业务运作单位以执行总部决策为主。在这种模式下，业务运作重心在总部，总部对下属企业的管控力度大，有利于贯彻总部的战略意图；层次少，扁平化。

事实上，母子公司的管理模式选择是比较复杂的。同一类型的母子公司，因各自的内外条件不同，所采取的管理模式也可能是不同的。即使是同一母子公司，也会因发展阶段的不同而调整其管理模式。在母子公司的管理模式选择上，需要重点考虑的因素有：母子公司形成的历史渊源、母公司的资源掌控能力、母公司对子公司的定位，以及子公司的组织类型。

当然，母子公司管理模式的选择还受母公司的战略取向、主要领导的管理风格、竞争对手的做法等因素的影响。值得注意的是，母子公司的管

理模式的选择是灵活的，已选用的管理模式也不是一成不变的。母子公司管理模式的选择，一般是一种主导管理模式下的多种模式选择，对业务性质、战略功能不同的子公司应当灵活地采取适宜的管理模式。

二十六只猫和一只虎

原华润董事长宁高宁曾说：“大猫非猫，猫大成虎。一只虎的力量远超过二十六只猫。”虽然宁高宁想把华润做成一只“老虎”，但在很多人眼里，当时的华润仍然只是二十六只“猫”而已。

华润的集团化道路始于香港，以“从鸡蛋到导弹式”的产业整合思路，依靠资金与政府背景，在国内大肆收购零售、房地产、啤酒、纺织、电力、建材、微电子、农产品深加工等一系列不相关联的业务。之后，一举成为与青岛啤酒并列的啤酒业龙头，稳坐纺织行业老三的位置，也是中国地产行业中规模最大、盈利能力最强的公司之一，实现了由以贸易为主向多元化发展的转变。

但是，仅通过并购和资本运作，就想把“猫”变成“虎”，显然是不现实的。因此，华润不可避免地出现了集团化道路上的整合困境。

以华润整合最为成功的啤酒行业为例，华润虽然坐上了啤酒行业的龙头位置，但其盈利能力却远低于青岛啤酒、燕京啤酒等竞争对手。而华润在零售行业情况更糟糕，万佳超市自从被华润并购以后就一直亏损。

这是因为在华润的扩张之路上，几个致命的问题稀释着集团化的潜在收益。而这些问题主要在于：①缺乏合理的母子公司管控模式；②总部功能虚化、弱化；③总部对子公司的管理，缺乏制度的约束；④财务管理混乱，出现了资金管理分散、子公司的财务信息严重失真、投资管理和资产

管理无序，多头担保失控等问题。

为了解决多元化扩张中引发的这些问题，1999年，华润提出了“6S管理体系”，这个体系具体包括利润中心的编码体系、管理报告体系、预算体系、评价体系、审计体系、经理人考核体系六个部分。这种建立在战略管理基础之上的“6S管理体系”，以战略业务单元为出发点，以全面预算为切入点，以管理信息为关注点，以内部审计为支持点，以评价考核为落脚点。

从此，华润逐步开启了一种战略型的母子公司管理模式，华润集团总部脱离业务运作角色，通过掌控战略与整合资源，追求在特定业务领域内的投资回报最大化。

2000年1月，6S体系开始在华润全面实施。华润首先将集团及下属公司按管理会计的原则划分为多个业务相对统一的利润中心（称为一级利润中心），比如，华润置地、华润创业、华润纺织、华润电力等。每个利润中心再划分为更小的分支利润中心（称为二级利润中心），逐一编制号码，便于分类统计。

编码系统实施后，业务进一步清晰，利润点被清晰地识别，管理结构得以扁平化，迅速改变了原来的以贸易为主的业务架构和管理架构。集团层面可以清晰地看出一级利润中心下面有多少业务单元。通过这个办法，华润彻底划小了核算单位，于是盈亏不再是笼统的产业盈亏，而是每个利润中心的贡献如何，以及该如何处置。在多元化集团当中，能够做到对每个利润中心进行监控的，华润是中国第一家。

这个做法有力地支持了集团清理、合并过多子公司的工作，迅速制止了下属公司盲目无序的多元化扩张，有效地防止了整个集团投资失控现象的产生。

在这一过程中,原来分布在不同子集团的某些业务单元,具有上下游产业链关系或业务相同的,就被逐步合并。例如,华润水泥就是从五个子集团中剥离出来,成为换润的一个子集团。有些业务单元有市场前景、经营基础好,但挂在贸易下面就不伦不类,而且得不到相应的重视和资源,于是就从三级、四级公司逐渐被提升到集团层面,要么被放到子集团的地位获得发展,要么放到核心子集团中,例如华润电力、华润酒精、华润超市。同时有的业务不符合主业发展、亏损严重且华润控股意义不大,就被列入特殊资产序列,由特殊资产管理部进行清理。

由此,华润逐步将原先较为庞杂的业务及资产重组为分销、地产、科技及策略性投资4大类,逐渐演变为现在的由25个一级利润中心、108个利润点组成的、主营业务相对突出的实业型控股集团的管理架构,从而走上了从多元化经营转向有限度相关联多元化战略下的专业化发展道路。

宁高宁很欣赏杰克·韦尔奇说的一句话:“跨国公司必须有一个可以指挥得动手脚的大脑。”母子公司管理失控的原因,通常不是子公司不行,而是总部不行:总部的运行有严重的官僚主义,缺乏强大的控制力去推行。

2001年,华润提出了“再造新华润”的战略目标。在重新检讨自身发展战略的时候,华润集团根据以往存在的问题,进一步确定了集团与利润中心的管理原则,并划定了管理权限。

权责梳理后,集团总部在管控层面上只做四件事情:首先是管战略,确定一级利润中心的发展速度、规模、方向;其次是管人事,决定一级利润中心一把手及班子成员的组成;再次是管财务,包括管理资金和财务报表,监督各企业执行统一的会计政策,杜绝假账等;最后是管考核和预算,考核各利润中心的经营业绩,审核和批准各公司上报的预算。在整合层面,

做好整体协调与统一形象这两件事情。华润总部和利润中心（子公司）的职责划分如表 5-2 所示。

表5-2 华润总部和利润中心（子公司）的职责划分

管理层次	核心管理功能		管理重点
集团总部	<ul style="list-style-type: none">● 战略发展● 重要人事任免● 财务与投资	<ul style="list-style-type: none">● 预算和评价考核● 内部资源协调● 统一企业形象	战略
一级 利润中心	<ul style="list-style-type: none">● 行使日常经营管理权，制定利润中心本身的发展战略● 一级利润中心自行决定自我完善、自我发展的方法● “组阁权”和一级利润中心高级经理以上人员任免建议权● 按照6S管理体系的要求和办法对下属评价考核● 与业务有关的资金调动权		
二级 利润中心	<ul style="list-style-type: none">● 具体业务的年度计划、预算及实施战略业务单元的规划● 业务运行的监控● 业务人员的业绩考核和激励机制的设计		
			经营

从一个业务繁杂的多元化外贸集团到一个母子公司管控模式清晰的集团控股企业，华润在中国出色地演绎了 GE（通用电气）模式的中国化。截至 2011 年，华润集团业绩再创新高，总资产达到 7644 亿港元，营业额达 3365 亿港元，利润总额 430 亿港元。在这些成绩的背后，可以看出华润集团近年来推行“6S 母子公司管理体系”的不懈努力。华润集团的未来蓝图是在集团控股的情况下，帮助各行业利润中心打通国际资本市场通道，最终成为由多个上市公司组成的控股集团。

航母群的弱点

追本溯源，母子公司的出现是组织发展的一种必然。从弗里德里克·泰勒的工作专门化，到马克斯·韦伯的权力结构分析；从亨利·法约尔的管理职能化，到切斯特·巴纳德的组织系统论，这些经典的组织思想都为母子公司组织结构的出现奠定了理论基础。而企业内部的事业部制，实际上已经带有了母子公司制的若干特征。这种在组织内部具有相当独立的责任和利益，并相应拥有高度授权的分权管理的组织形式是母子公司产生的萌芽。

而母子公司制的出现，可以说是组织理论的一次“大跃进”。传统组织理论将视点放在一个组织内部，但是母子公司却是一个新型的问题，它是构建在母公司与子公司这两个组织之间的一个组织群体，两个组织各有其独立性，但又无法脱离利益联系。

因此，这种在企业规模不断扩大、组织环境日趋复杂、经营战略迅速变化、尤其是现代企业制度逐步推进等因素作用下产生的新型组织，其组织结构有别于传统组织形式，有着自己鲜明的组织结构特性。

(1) 传统的组织结构形式都围绕着组织内部进行组织设计、职权分配等，而母子公司则完全不同。从法律和实体角度，母子公司是构建在二个独立的组织实体之上的一种新型的组织结构形式，它具有双重性。一方面，母公司、子公司作为各自独立的组织个体而言，具有单一组织的所有管理和组织行为个性；另一方面，由于资本和股权纽带使母子公司联系在一起，因此，母子公司制是在单体组织基础上，构建的更高层次的组织结构形式。

(2) 母子公司关系是在母公司与子公司各自的组织目标和战略相互作用

下产生的组织结构，因此，母公司、子公司各自的管理问题，特别是组织的目标和战略，是构建母子公司的基础。

(3) 母子公司之间的联系纽带是股权（或控制权），这与传统的单一组织中的总公司与分公司、公司管理层与事业部、公司上级管理层与中下级管理层的关系是完全不同的。从组织结构上看，子公司并不是母公司组织内部的一部分。在现代企业制度框架下，母公司对于子公司的管理和控制是通过由股东会、董事会、监事会为代表的法人治理结构实现的。母公司并不拥有对子公司的直接控制权，子公司的管理层也不是由母公司直接任命的，母公司不能也决不允许（在法律意义上）直接无偿使用子公司的资源，调动子公司的资金或人员，占有子公司的利益。这种组织结构特性必然导致了在母子公司的管理机制问题上是以法人治理结构为基础的。

而母子公司制的这种组织结构特性，使得母子公司在现实运行中，不断受到自身组织特性的影响。可以说，母子公司制的某些组织形式，“造就”了其管理和控制上的缺陷和弱点。根据现实运行中所出现的一系列经验教训，母子公司的管理和控制问题主要表现在以下几个方面。

第一，信息不对称问题。由于母公司与子公司是独立存在的两个组织实体，母公司对于子公司的信息拥有是不完备的，双方拥有的信息是不对称的。这种信息不对称有如下几种情况。

(1) 母公司与子公司在子公司组建时，都不能百分之百地了解子公司未来的经营和盈利能力，但在子公司成立后，子公司发现了自身经营和盈利能力，而母公司仍然不了解，这就产生了隐藏信息的道德风险问题。

(2) 在子公司的运作经营过程中，子公司的经营行为和“自然”状态结合在一起决定了子公司的经营业绩，母公司只能观测到子公司的经营结果，

而不能直接观测到子公司经营行为本身和自然状态本身，母公司得到的是不完备信息，这就导致了隐藏行动的道德风险问题。

(3) 子公司或子公司的其他股东在子公司组建前就知道子公司的经营和盈利能力而母公司并不完全了解这部分信息，而子公司在组建时有大量的可行性研究、风险评估等报告，并且在经营运作过程中有大量的经营报告和财务分析报告递交给母公司，这就产生了信息传递问题和信息甄别问题。

以上种种信息不对称问题，在母子公司中是大量存在并且是不可避免的。因为子公司不是母公司的一部分，也不是母公司的附属机构，而是一个完全独立的组织实体，有自身完整的信息系统及信息创造和传递机构。在现代法人治理结构中，母公司从子公司获取信息的渠道较少，信息量有限；同时，母公司更多获取的是子公司的经营结果的信息，而很难获取子公司经营过程中的信息。这些因素必然造成母子公司之间信息的严重不对称，进而产生了许多母子公司管理与控制的问题。

第二，内部人控制问题。在现代企业制度框架下，母公司是子公司的投资者、股东，母公司只能通过董事会、监事会、股东大会等法人治理结构对子公司进行管理和控制。但是，这种管理与控制是间接的，有别于单一公司内部的控制。母公司对子公司的控制距离过长，控制反馈不顺畅，造成母公司对子公司的控制力相对减弱。

由于子公司是独立于母公司之外的法人实体，其财权、人事权、经营权都是独立的。在这种情况下，子公司的管理层掌握了大部分的控制权，造成子公司内部产生事实上的“内部人控制”。而掌握控制权的内部人在法律上并不拥有子公司的产权，但由于这部分人掌握的剩余控制权和剩余索取权与资本所有权不相统一，结果造成资本配置上的浪费和流失。

第三，权力与义务不平衡。母公司是子公司的股东或部分资产和利益

的所有者，一旦母公司投资于子公司，其权力是绝对的。鉴于它必须为自身的权益负责并为保护自我利益不受侵犯，它必然尽其所能对子公司进行管理与控制。同时，由于母公司投入子公司的投资或资产，以及子公司基于这些投资或资产进行经营活动从而产生的收益或损失都直接关联到母公司的利益，因此母公司对于子公司的义务是绝对的。

而相对而言，子公司是母公司投资的接受者，其责任是在母公司给予的经营条件基础上使子公司的收益最大化，从而使母公司的收益最大化。这种义务是相对的，因为子公司的资产所有者是母公司，子公司是资产经营者。由于子公司的行为准则与目标（任何企业或组织）是其自身的利益最大化，而这个目标与母公司在子公司的投资收益最大化常常是不一致的。

例如，母公司更倾向于子公司的收益中有更大比例的分红，以实现更大的投资收益；而这对于子公司的发展是不利的，子公司必然期望更小比例的分红而将绝大部分的收益留存于子公司用于进一步的业务拓展。如此例子比比皆是。母公司与子公司目标的不一致性造成了母公司对子公司义务的绝对性以及子公司对母公司义务的相对性。

第四，母公司权益的安全性。母子公司对于利润的追求受到母公司对风险偏好程度的影响，风险偏好程度根据不同管理者的个性而不同，如根据母公司设立或投资于子公司的战略目标，管理者可表现为不同程度的风险喜好或容忍度。但有一点是肯定的，在追求子公司利益最大化的考虑之前，母公司将其在子公司的权益的安全性凌驾于子公司利润之上是合理的。

近年来存在一种趋势，大部分母公司明确表示子公司的首要责任是保证子公司资产保值，而利润是其次要目标。越来越多的为片面追求利润而导致风险过大，从而造成公司破产的例子，使管理学者和母公司的管理者认识到保证母公司权益的安全性比追求利润更为重要。

第五，母子公司目标的统一性。目标是经营行为中最为有效的动力，

母子公司目标的统一是母子公司达到“双赢”的根本动力源泉。由于母公司与子公司是独立存在的两个经济实体,各有其不同的组织目标。因此在现实中,母公司与子公司的目标是存在矛盾的。

母子公司是一个整体经济系统,子系统最优并不意味着整体系统最优。片面追求子系统最优不仅会使整体系统最优无法达到,而且因为系统的内部相互作用而使子系统受到损害。母子公司目标的统一意味着在追求母子公司整体经济系统最优的共同目标下追求母公司与子公司各自的子系统最优。因此,管理手段的生命力就在于通过它可以使母公司与子公司两个组织在不同的目标前提下,达到目标的统一性。

第 6 章

1971 ~ 1980

职能组织的没落

20 世纪 70 年代初期，西方企业一片歌舞升平。现代公司是追求其规模的巨无霸。在协同概念刺激下，公司建立起错综复杂的层级。但是随着石油危机的出现，世界变得模糊而不确定了。在不确定面前，传统职能组织就显得僵化和不合时宜了。职能组织的没落，要求人们寻找新的组织方式以便于在“动荡”中生存。



阿尔文·托夫勒（1928~），美国著名未来学大师，从事未来价值体系及社会走向的研究，勾勒出了未来的“信息社会”或“后工业社会”的模型。主要著作：《未来的冲击》（1970）、《第三次浪潮》（1980）、《明日企业》（1985）、《权力转移》（1990）、《创建新文明》（1995）、《财富的革命》（2006）。



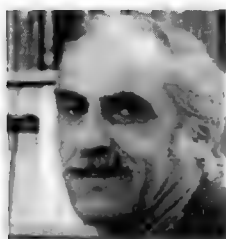
彼得·德鲁克（1909~2005），现代管理学开创者，被誉为“现代管理之父”。德鲁克强调管理的人性和实践性，并提出了目标管理、事业理论、团队合作、知识管理、扁平组织等许多管理概念。主要著作：《经济人的末日》（1939）、《工业人的未来》（1942）、《公司的概念》（1946）、《管理实践》（1954）、《卓有成效的管理者》（1966）、《不连续的时代》（1969）、《管理：任务、责任、实践》（1973）、《成果管理》（1988）、《创新与企业家精神》（1989）、《变动中的管理》（1992）、《巨变时代的管理》（1995）。



亚伯拉罕·马斯洛（1908~1970），需求层次理论的创始人，被誉为“人文主义心理学之父”。马斯洛首次把“自我实现”和“人类潜力”的概念引入心理学的范畴，开创了人文主义心理学研究的新取向，促进了以人为中心的管理理论的发展。主要著作：《人类动机理论》（1943）、《动机与人格》（1954）、《人性能达到的境界》（1970）。



弗雷德里克·赫兹伯格（1923~2000），双因素理论创始人，工作丰富化理论的先驱。主要著作：《工作中的激励》（1959）、《工作与人性》（1966）、《再论如何激励员工》（1968）、《管理的选择：是更有效还是更有人性》（1976）。



戴维·麦克利兰（1917~1998），成就激励理论创始人，“胜任素质之父”。在他的学术生涯中，一直致力于人的需求和动机的研究，以及如何激发人的潜力。主要著作：《成就动机》（1953）、《取得成就的社会》（1961）、《直觉的根源》（1964）、《测量胜任素质而非素质》（1973）、《人类动机》（1987）。



梅雷迪斯·贝尔宾（1926~），团队工作理论的先驱，被誉为“团队角色理论之父”。贝尔宾认为，一支结构合理的团队应该由九种人组成，即“贝尔宾团队九角色模型”。主要著作：《团队管理：他们为什么成功或失败》（1981）、《组织的未来形状》（1996）、《超越团队》（2000）、《别用权力管理》（2002）。

围墙之下

20 世纪 70 年代初期，西方资本主义似乎发展得很不错。所有人都在关注大企业，这些产业巨头迫切希望不断前进。现代公司是追求其规模的巨无霸。在协同概念刺激下，公司建立起错综复杂的层级。

空气中弥漫着自负的情绪。在一个有着坚强信念和忠诚的世界里，罕有怀疑的声音。只有极少数的思想家能戳穿泡沫。而其中最强烈的怀疑者当属未来学家阿尔文·托夫勒。

生于 1928 年的托夫勒，因 1970 年出版的《未来的冲击》一书而闻名于世。在《未来的冲击》一书中，托夫勒指出：“未来企业将会重组，因此，它们将不得不减少层级，采纳我们所说的临时机构制度。”对于那些习惯于确定性的经理们来说，托夫勒的这种说法确实耸人听闻，因为企业没有任何理由解散几十年来谨慎建立的层级制度和精心维护的职能机构。

《未来的冲击》一书，是托夫勒在华盛顿时酝酿而成的。托夫勒发现政治体制已经陈旧而且毫无希望了。事实上，当时几乎所有驻华盛顿的记者都得出了这样的结论，只不过大多数人没有深入思考该如何改变这一状况罢了。

而这本书的某些观点，最早可以追溯到 1965 年托夫勒发表的《作为一种生活方式的未来》一文。文章指出，不断加剧的变化和不确定性将成为未来的特征。托夫勒把“未来的冲击”一词看作“文化冲击这

个概念的类比物。在未来的冲击下，你虽然仍停留在原来的位置，但由于你所属的文化改变得太快，使你产生了如同置身于另一种文化中的迷茫感。”

毫无疑问，托夫勒的推论让人惊愕不已。20世纪70年代初期，公司化的美国正处于黄金时期。而托夫勒并没有被现实的过度自信遮蔽双眼，他思考的起点是：事情必然会发生巨变。

与常人相比，托夫勒的第二个非凡之处是他对技术的潜力有着敏锐的认识。在托夫勒的构思中，未来受到技术和知识的推动。因此，在《第三次浪潮》中，托夫勒写道：“未来的办公室给人留下的印象是过于整洁、过于平静和脱离现实的，简直就不像是真的。虽然现实的办公室总是很混乱，但我们正在迅速地发展着。即使部分实现电子化的办公室，都足以引发社会、心理和经济秩序的剧变。即将来临的文字震荡，不仅意味着一些新机器的出现，它还意味着全部的人际关系都将面临着重组以及人在办公室中的角色转换。”

托夫勒是正确的。由50年代的公司人和60年代的大公司建造的管理极乐世界，在20世纪70年代内爆了。“电视中年轻、富有的美国人过着快乐自由的生活，与现实中大多数较低层次的白领工人刻板、压抑、毫无快乐可言的生活形成了鲜明的对比。”

1974年的一项研究显示，75%的工人不喜欢他们的工作。1972年至1973年间，每千名工人年均失去工作的天数成为存在潜伏问题的一个有力证据：英国531天/千人，美国382天/千人，英国531天/千人，德国31天/千人，日本96天/千人。心力交瘁且倍感痛苦的管理者们开始问以前不可能问的问题：还存在更好的组织形式吗？



再次出发

管理者们不知道该向谁去请教，该向何处去学习。在石油危机的地震性效应和区域性产业骚动的作用下，旧的确定性突然消失了。未来将不同于以往，需要仔细筹划，需要找新的灵感。

麦肯锡公司的年轻管理咨询顾问汤姆·彼得斯（管理学大师）就是寻找新灵感的一员。1976年，麦肯锡开始对企业的三方面实践进行研究，以揭示战略、组织和管理之间有效性关系的本质。

彼得斯被派去在全世界范围内寻找最优的组织实践。1977年春季，他离开旧金山开始了环游世界的旅程。在8年时间里，彼得斯访问了12所商学院和众多欧美公司。

在拜访了卡耐基—梅隆商学院的经济组织决策管理大师赫伯特·西蒙之后，彼得斯来到了斯堪的纳维亚。在那里，彼得斯参观了由技术人员控制作业速度的沃尔沃汽车厂以及位于斯德哥尔摩郊外，采用新的社会技术设计的斯堪尼亚工厂。

彼得斯在斯堪的纳维亚的向导伦纳特·阿维德逊回忆说：“汤姆被斯堪的纳维亚的工作组中的情形吸引住了——因为找到能激发出人的才能、使组织更加人性化、更有效率的组织工作的新方式是件非常美妙的事情。”

这是美国管理界第一次向欧洲寻找灵感。而20世纪70年代，欧洲的管理实践重新受到关注，源于战后的许多试验和一些通常在欧洲以外很少受到关注的思想理论。

冰川实验

一项最重要的试验是英国冰川金属公司在 1948~1965 年进行的工业民主方面的长期试验。公司主席兼执行总裁威尔弗雷德·布朗的远见和政治观点对这个试验起到了积极的推动作用。

在经营过程中,冰川公司采取了许多卓有成效的改革措施。公司成立了一个工作委员会,这个委员会与以往的工人代表很不相同。没有工作委员会全体成员的同意,公司的任何政策都不能发生改变。委员会中任何一个人都有否决权。与那些专家和观察员所期盼的结果相反,公司从没有因为委员会的摩擦而导致停产。

冰川公司改革的重点在于使工人产生主人翁的意识和理解团体工作的动力。参与该项试验的一位最有影响力的研究者埃利奥特·杰奎斯说:“我完全相信有必要鼓励每个人接受尽可能多的个人职责,并使他们对所能回答的问题有发言权。……我们把第一个月的时间都会在全公司范围内进行的广泛讨论之上,之后我们再逐步地解决公司存在的问题。”

埃里克·特利斯特评价说:“这个项目本身并没有产生任何我们曾经期望的后继者。因为它比任何形式的组织发展形式都要早 10 年。”这个试验成功地揭示了传统组织图是多余的东西,企业文化所具有的潜在力量,以及以一种公平互利的方式管理组织的潜在利益。

后来,杰奎斯在《官僚主义通论》中提出工作价值理论,指出:“官僚机构的明显面目是模糊不清的。这种多层级、冠有各种头衔甚至经理人员和下属之间的关系都附带含义的组织模式是莫名其妙、毫无道理可言的。”杰奎斯主张,管理层级建立的基础是决策可被检查之前的时间长度,这个长度也是支付报酬的根据。这意味着,衡量管理者绩效的标准是决策的长期影响。

冰川实现的效应很难评估。人们普遍忽视它，不过，它的确在整个管理理论中占有一席之地。冰川实现效应只是复杂拼图的一部分，但没有人真正知道最终完成的拼图是什么样子。当时与此类似但更具独特性的管理理论是英国杰出思想家里格·莱万斯的著作。

莱万斯行动

20 世纪 20 年代，莱万斯在剑桥大学的卡文迪什实验室与 5 位诺贝尔物理学奖获得者一起工作。在找寻分裂原子的方法的过程中，杰出的科学家们往往局限于他们自己特定的领域。为了打破僵局，物理学家卢瑟福勋爵决定小组每周举行一次会议，讨论他们的困难，并提出新的问题。

莱万斯说：“如果一流的科学家都提倡谦逊并在他们的研究中分享知识，那么其他人为什么不能这么做呢？”“二战”后，成为英国国家煤炭理事会首席教育培训主任的莱万斯，开始着手实施他的想法。莱万斯认为，煤炭管理人员和矿工必须认识到自身所面临的问题，然后才能试着去解决问题。“当医生注意听护士的意见时，患者恢复就能更快；如果采矿工程师多关心一些矿工而不是机器，产煤的效率就会更高。正如体育竞技和原子核研究一样，管理人员既不是从书中，也不是从研讨会上，而是从此时此地对正在进行的工作的意见交换中学到更多东西。”

莱万斯本性率直，他声称没有必要雇佣专家指导小组。“一个成功的员工团队的最终力量不在于个别成员的杰出，而在于集体能力的相得益彰。”莱万斯花了两年的时间在矿井下面研究矿工们面临的真正问题。这一研究奠定了他关于学习的看法。他认为当问题暴露出来并在“患难与共”的小团体内共同分享时，学习就产生了。使用莱万斯方法的煤矿的生产率提高了 30%。

可惜，莱万斯的方法没有被管理部门充分接受，最后他辞职了。此后他致力于推广他的行动学习理论。莱万斯最大的成功是在 20 世纪 70 年代获得的。当其他国家与各种各样的危机作斗争时，莱万斯在比利时主持的一项由产业大学经济会发起的试验。在那里，比利时人对行动学习理论作出了积极的回应。

莱万斯解释说：“我在那儿没有向任何人传授任何东西。我们让人们相互交谈，相互提问。来自航空公司的人与来自化学企业的一起交谈。人们共享知识和经验。”在很少得到世界其他国家关注的情况下，比利时经济获得了引人注目的复兴——20 世纪 70 年代，比利时的工业生产率提高了 102%；与此相比，英国同期只提高了 28%。

英国煤矿工人成为唯一打动 20 世纪 70 年代世界各地公司首席执行官心弦的源泉。先是里格·莱万斯，然后是英国经济学家 E.F. 舒马赫。舒马赫的《小即是美》是 20 世纪 70 年代“各阶级合作主义”的解毒良药。

小即是美

还有一项实验是由英国塔维斯托克人际关系研究所在 20 世纪 50 年代对引入自动化程度更高的采矿方式的英国煤矿的研究。这些煤矿老板希望通过提高采矿设备的自动化程度来提高生产率。但结果却事与愿违。他们怀疑新方法是否出现什么岔子，他们想知道矿工们最佳的工作方式是什么，于是，他们请来塔维斯托克的研究人员。

研究小组发现，以前矿工们以相互依赖的两个人或小组为单位进行劳动，他们对开采多少煤负全部责任。小组与管理部门磋商他们自己的合同，小组成员之间几乎没有什么地位高低的问题。

而新方法试图把大量生产技术引入采矿业，结果导致工作关系下降，沟通不充分，旷工和受伤增加。后来，矿工们又重新以小组的形式劳动。

正如汤姆·彼得斯所发现的，团队工作和工业民主思想在斯堪的纳维亚找到了肥沃的土壤。团队工作在挪威取得了成功，然后流传到瑞典——到1973年，瑞典工厂里有700多个团队工作实验正在进行。

重新认识人

在寻找新组织方式中，另一个重要发现就是把人性重新带进组织管理中。所以，不管是冰川公司的改革，还是里格·莱万斯的主张，抑或塔维斯托克的试验，你都可以从中看到人性的影子。因此，当“人性学说”沉寂多年之后，各类思想家和书籍都要求组织把它重新找回来。

霍桑实验表明，人不只是关心自己的物质利益，还追求着社会方面和心理方面的满足，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。因此，管理者应当把员工当做不同的个体来看待，当做社会人对待，而不应将其视作无差别的机器或机器的一部分。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，还必须首先从社会心理方面考虑合理的组织和管理。

在梅奥的社会需求心理上，后来的亚伯拉罕·马斯洛把“自我实现”和“人的潜力”的概念引入心理学，构建了需求层次理论。马斯洛认为，绝大多数人的需求层次是很复杂的，时时刻刻都存在着的多种需求影响着

人的行为。由此,他把人的各种需求归纳为五类。这五类需求是相互作用的,按照其重要性和产生的先后顺序可以排列为生理需求、安全需求、归属和爱的需求、尊重需求和自我实现的需求。

马斯洛指出,这五类需求,层层递进,以生理需求为基础,以自我实现为最高发展需求。一般而言,较低层次的需求得到满足之后,较高层级的需求便会随之而来;需求层次越低,越容易得到满足,人们往往会为了追求高级需求更加奋不顾身,因为高级需求的满足更加具有成就感。马斯洛特别指出,个人人格获得充分发展的理想境界即自我实现,而自我实现就是人性本质的终极目标。

“我们当中的每个人,出生的时候都有某种内在的需求,他要求体验更高的价值感;正如我们出生的时候,就对食物中的锌和镁有生理的需求一样。因此,这种说法其实也就是说,我们更高的需求和动机是有生物基础的。”因此,有人这样评价他:“正是由于马斯洛的存在,做人才被看成是一件有希望的好事情。在这个纷乱动荡的世界里,他看到了光明和前途,并把这一切与我们分享。”

但是马斯洛的需求层次理论也存在着不足和缺陷,主要表现在:虽然得到满足的需求不再起激励作用,但是怎样才算满足;当某种需求得到满足后,哪种更高级别的需求将会成为下一个必须得到满足的需求。虽然如此,马斯洛的需求层次理论仍是最具影响和广为人知的,后来的学者也是在其基础上构建自己的理论学说的,这其中就包括耶鲁大学克莱顿·奥德弗的ERG理论。

1969年,奥德弗在《关于人类需求的一种新理论的实证研究》一文中修正了马斯洛的观点,将五类需求层次压缩为三种,即生存需求、关系需求以及成长需求。

奥德弗认为,在任何时间里,多种层次的需求会同时发生作用,所以

人们可能同时受赚钱的欲望、友谊或新工作机会等多种因素的激励，因此，建立一个良好的人际交往关系，谋求人与人的和谐共处，就显得非常重要。

同样，美国心理学家、管理理论家弗雷德里克·赫茨伯格也认为：“人类在工作中有两类不同性质的需求，即作为动物避开和免除痛苦的需求，以及作为人类在精神上不断发展、成长的需求。”

为了验证这两种需求的假设，赫茨伯格展开了调查。他与同伴在号称“世界钢都”的美国工业城市匹兹堡选取了 11 个组织的 200 多名员工作为样本来展开调查，主要对象是来自各行各业的工程师和会计师。研究人员与这 200 多名工程师、会计师逐一进行访谈，了解他们的工作态度。

调查结果表明，个人与工作的关系是一种基本的关系，个人对工作的态度在很大程度上决定其成就。带来工作满意的因素和导致工作不满意的因素是不相关的。人们不满意的因素，大都与工作环境有关，而觉得满意的因素一般都与工作本身有关。为此，赫兹伯格将人的需求分成两类：一类是“维持”或“保健”因素，另一类是与工作本身或工作内容有关的“激励”因素。

其中，维持因素包括公司政策、管理措施、监督制度、人际关系、工作条件、薪酬福利等。而激励因素包括成就、认可、工作本身、责任和晋升等这些能够满足自我实现需求的条件。

赫兹伯格认为，维持因素不能起到直接激励员工的作用，但能防止员工产生不满情绪。当维持因素得到改善后，员工的不满情绪就会消失，但并不能导致积极的后果。而激励因素得到改善后，却能激励员工的积极性，提高劳动生产率。如同人们锻炼身体，改变身体自身的素质增进人体健康一样。激励因素是影响人们工作效率，促使人们不断进取的内在因素。

双因素理论告诉我们，物质需求的满足是必需的，没有它会导致不满，

但是即便获得满足，它的作用也是有限的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更要关注工作对个人价值的实现。随着“温饱问题”的解决，这种个人成就感的满足将越来越重要。

具有强烈的成就需求的人渴望着更为完美地做事、更为高效的工作，以便获得更大的成功。他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决问题、努力奋斗的乐趣以及成功之后的个人成就感。

后来，美国心理学家戴维·麦克利兰应用主体痛觉测验等心理学方法进行定量及定性分析，提出了著名的成就激励理论。该理论认为，在人类生理需求基本满足的前提下，人类还有三大社会性需求，即权力需求、归属需求和成就需求。

戴维·麦克利兰发现，高成就需求者寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境，他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步，他们喜欢设立具有适度挑战性的目标，不喜欢凭运气获得成功，不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务。

认识到成就需求对个人和国家的重要性还不够，更为重要的是找到某种方法在人群和国家中培养成就感。自1960年以来，在麦克利兰的领导下，一批心理学家在哈佛大学以企业经理为主要研究对象进行了大量的实验，创造了一种所谓的“全压训练班”的办法来提高参与者的成就需求水平。

麦克利兰为企业经理举办的训练班有四项主要目标：①训练参与者用成就感强烈的人的惯用方式去思考、交谈和行动。②鼓励参与者为今后两年设定比较高但经过仔细推敲的目标，并每隔六个月回访参加者以共同检查进展情况。③运用各种方法让参与者更好地认识自己，如向集体解释自己的行为，共同分析自己的心理、动机，从而打破旧有的习惯和态度，重

新认清自己的成就目标。④通过互相了解别人的希望，分享成功和失败，彻底改变周围环境以及共同经历感情的实验，让参与者增进团队意识和集体主义精神。

这种训练班为美国、墨西哥和印度企业的经理人举办过多次。统计数字显示，受过训练的人在两年后取得成就明显地高于条件类似但未受过训练的人，因为前者的主动性和创业精神普遍有所提高。

人不只需要面包。影响人们生产积极性的，除了物质条件、社会关系之外，还有自我实现、个人成长。只有了解了人们的需求，才能预测人们的行为，进而引导人们的行动，调动人们的积极性。

一般来说，当人的某种需求得不到满足时，就会产生某种不安和紧张，在遇到某种能够满足其需求的目标时，这种不安和紧张就会转化为动机，推动人们去从事某种活动，向目标前进。当目标达到，需求得到满足时，这时就会产生新的更高层次的需求，使人们不断地向新目标前进。因此，企业的组织方式，应该把组织目标和个人需求尽可能地结合在一起，如此才能激发人们工作的积极性，完成组织整体的目标。

另一种方式

彼得·德鲁克，现代管理学的开创者，被誉为“现代管理之父”。1909年，德鲁克出生在奥匈帝国首都维也纳的一个贵族家庭里，父亲是负责文化事务的官员，母亲是奥匈帝国率先学习医科的妇女之一。从小生活在良好文化氛围的德鲁克，先后在奥地利和德国接受教育。1929年他成为新闻记

者和国际银行的经济学家，1931年获法兰克福大学国际法学博士。因不满欧洲“怀旧”的政治气氛，德鲁克于1937年移居美国，此后终身以教书、著书和咨询为业。

1943年，德鲁克受聘对通用汽车公司的组织结构进行审查，并于1946年将研究心得写成《公司的概念》一书。该书“讲述了拥有不同技能和知识的人在一个大型组织里如何分工、怎样合作”。

德鲁克认为，组织的结构不是“自发演变”的，组织结构的设计需要考虑和分析，要经过仔细的研究，自发的演变会带来混乱。设计一个组织结构并不是第一步，而是最后一步，不是组织结构确定战略，而是战略确定组织结构，有什么样的战略，就要求有什么样的组织结构与之相匹配。

因此，德鲁克在1954年提出了组织事业理论。德鲁克认为，每一个组织，无论其是否是商业性质的，都会形成自己的事业理论；而一个清晰、一致和目标集中的有效理论，可以产生巨大的组织能量。他经常问企业家和管理者，“我们的事业是什么？”“我们的顾客又是谁？”“客户的认知价值是什么？”领导者和管理者对这些问题的理解准确与否，在很大程度上影响甚至决定了企业的兴衰成败。

德鲁克的事业理论由三部门构成：第一，有关组织外部环境的假设，包括社会经济结构、市场、客户和技术等，这决定了利润的来源；第二，有关组织的使命假设，这决定了什么样的结果对组织有意义；第三，为完成企业使命所必需的核心竞争力假设，这决定了组织能否生存到愿景目标达到的时候。

而有效的组织事业理论至少应具备四个特点：第一，环境、使命和核心竞争力的假设都必须符合现实；第二，三个方面的假设必须相互协调；第三，事业理论必须为整个组织内部的成员所知晓和理解；第四，事业理论必须具有自我革新的能力，能够不断地经受检验。

德鲁克认为，将事业理论转变成实际行动时，企业战略必不可少。“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归，战略的作用就在于赋予企业在变幻莫测的环境中果断把握机会的能力。”

战略是事业理论的试金石。如果战略不能产生预期的效果，往往是事业理论需要重新开始思考的第一个严重警示。同时，出乎意料的成功也是事业理论需要重新思考的征兆。一个企业只有在拥有了一套战略以后才能判断一个机会是否真的是机会，否则就无法判断组织是往预期的方向前进，还是走上了歧途，分散了资源。

所以，德鲁克在组织管理上提倡目标管理——一个划时代意义的概念。后来 F. 洛克和 G. 沃迪恩发展了目标管理的概念，把参与目标管理的人员扩大到整个企业范围，成为一种员工参与组织的激励手段。

在管理思想发展史上，古典管理理论以工作为中心、忽视人的因素，行为科学理论偏重于以人为中心、忽视人与工作的结合，而目标管理则是一种综合了以工作为中心和以人为重点的管理技术与管理制度。在企业经营目标实现的同时，也满足了员工的需求，提高了员工的满意度。

目标管理的核心是员工参与，适用于高成就需求的员工和企业管理层。其主要优势是，将管理者的工作由控制下属转变为与下属一起设定目标，强调员工参与，而不是外部控制，依靠员工的积极性去完成工作，使“要你做”变成“我要做”。

因此，德鲁克认为，仅仅把经理人定义为“对他人的工作负有责任的人”是不够的，经理人应该是“对企业的绩效负有责任的人”。他们必须建立起有机的目标团队，并且衡量好眼前利益和长远利益，并对整个企业和各个组成部门的绩效负责。由此，德鲁克提出新形势下的经理人员的五项工作：制定目标、组织、激励与沟通、衡量、培养人（包括自己）。

目标管理的概念是那个时代的创造物。20 世纪 70 年代的剧变，使得

企业不可能“以不变应万变”。世界的不确定性，使得企业不断地根据世事变化改进管理技术，变革组织结构。管理者不再只是专注于内部控制，他们把工作的更多重点放在目标的实现上，并制定更多的目标。

在一个完美世界里，企业可以构建一个井然有序的结构和组织图，然而，在混沌无序的环境下，企业就需要变换另一种组织方式。战略和结构是纠缠在一起的，新的管理技术必然引起新的结构。

沃尔沃组织

与此同时，寻找新方法变得更为迫切。其中最引人注目的是，一度强大的美国汽车产业如今停滞不前。

几十年来，汽车变得越来越小。但在美国这个汽油消费大国，汽车就从来没有小过。1971年的新法令要求汽车使用无铅汽油。1974年的燃油限值增加了人们对效率更高、车身更小的需求。这对大多数美国汽车生产商而言是不幸的，因为竞争对手早已生产大量更小、更省油的汽车。1977年，美国进口的外国汽车多达200万辆，而在1950年，这个数字只是微不足道的2.1万。

形势特别危险的是通用汽车公司。《无穷资源》一书的作者威廉姆·哈拉勒说：“多年来，我们一直是通用汽车公司的咨询顾问。我常听说，他们为防止隐约可见的能源危机的发生采取了许多办法。60~70年代，他们集中力量研究了许多次，推出了两三种轰动一时的小型轿车，积极寻找替代能源等。但是，当欧佩克组织进行石油限产时，通用汽车公司仍受到

冲击，于是他们决定降低所有 GM 汽车的重量，每辆车减轻 1000 磅。因为通用汽车公司是工业时代最具影响力的企业，这一决定改变了全体美国人对汽车的看法，结束了我们忽视环境和环境承载能力的愚昧时代。”

通用汽车公司恢复了所有生产，推出新的经济省油的雪佛兰轿车。1975 年，凯迪拉克公司进入小型车市场，推出赛维勒，满足以前忽视的需求变化。而且，像许多其他汽车生产商一样，通用汽车公司也开始向其他方向寻找灵感。在汽车行业，灵感也可以在斯堪的纳维亚找到。这一次是汽车生产商沃尔沃。

对于沃尔沃而言，20 世纪 70 年代是个不错的时代。1970 年，它生产的第二百万辆汽车下线，第二年，又实现了连续 20 年的销售增长。1973 年发生第一次石油危机的时候，沃尔沃的生产率达到企业有史以来的最高水平。

在公司新总裁佩尔·格伦哈马的带领下，沃尔沃开始进行劳动实践试验。与大多数竞争者相比，沃尔沃具有更大程度的民主——员工在公司董事会中有自己的代表。沃尔沃设在卡尔玛的新汽车厂采用了全新的生产过程，工人在这家工厂里可以以团队的形式进行劳动。

沃尔沃在伦德比卡车厂进行的试验，激发了他们对团队合作的兴趣。1974 年德伦比卡车厂满负荷运转。然而，沃尔沃每年必须多生产 400 辆卡车才能满足市场需求。为此，它在哥德堡的艾伦达尔建立了一家临时工厂。沃尔沃不愿对这家很可能是临时性的工厂进行大量投资。于是，沃尔沃决定实验一种新的生产方式。这一新方式就是为一个 12 人组成的团队分配每天生产两辆卡车的任务。这是一个雄心勃勃的计划。这个团队负责装配、材料处理、质量控制和修正缺陷。

实验很快获得成功。团队很轻松地完成了每天生产两辆卡车的任务。在 4 个月内，卡车装配时间得到大幅度下降。团队每天还利用空余时间检

查已完成的工作，并为第二天制订计划。

那时有许多怀疑者。沃尔沃检查了由这个团队生产的卡车质量。他们发现以这种方式生产的卡车质量比以传统方式生产的更高。

沃尔沃的经验引起了通用汽车的关注。在1973年石油危机发生前后，通用汽车公司开始社会技术系统试验。

通用宣布与汽车工人联合会合作提高工作质量。在通用汽车公司的一些工厂里，社会技术方面得到了试验。1974年至1980年，两家德尔科电池厂和两家帕克德电子电缆工厂在通用的咨询顾问设计下，采用了STS原则（即科学、技术、社会三原则），这些工厂取得了很大的成功，员工流动率更低，工作绩效平均水平更高。可惜公司其他部门并没有效仿这些做法。美国又一次没能抓住摆脱科学管理和亨利·福特阴影的机会。

阿米巴经营

在拉丁语中，“阿米巴”是单个原生体的意思，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。而变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。

阿米巴虫的生存之道，启迪了日本商业实业家稻盛和夫，使他首创独特的阿米巴经营模式。而凭借阿米巴经营模式，稻盛和夫使京瓷企业集团历经20世纪50年代后4次经济危机而屹立不倒，成为全球企业界的神话，也是日本大企业中的唯一。

1955年从鹿儿岛大学工学部毕业的稻盛和夫，有幸进入生产高压电流绝缘体的松风工业公司。在那里，稻盛和夫从事当时属于新领域的新型陶瓷研究工作，并成功地使之实现了商业化。但之后，由于与新上任的研究部长在新产品的开发问题上发生严重分歧，稻盛和夫决定辞职。

离开松风工业之后，稻盛和夫在许多朋友的支持下，和一起从松风工业辞职出来的7位同仁一起创建了京都陶瓷公司。

公司在启动阶段，得到了时任宫本电机公司专务（日韩株式会社职务名，比部长高，和理事平级）的西枝一江的格外关照。西枝一江说：“我认为你有坚定的想法，看准你有前途，才拿出钱来帮你组建公司。今后将开始公司的经营，你可不能成为金钱的俘虏。我把你的技术看做是你的投资，所以让你持有公司的股票。”就这样，西枝一江从一开始就用技术投资的方式让稻盛和夫拥有了公司股份，并让稻盛和夫走上了一条持股经营者的道路。

当时的稻盛和夫对经营一窍不通，所以一直为“靠什么开展经营”而苦恼不已。不久，稻盛和夫想到了“人心”这一京瓷创业的基础，以“人心”为基础开展经营，不是很重要吗？人心变化无常，但是一旦人心连接起来的话，将是世上最坚不可摧的，何况历史上依靠人心成就伟大事业的例子不胜枚举。

在公司创建的第二年，京瓷招收了10名刚从高中毕业的新职员。他们在工作了一年左右，开始熟悉工作的时候，突然找到稻盛和夫，强烈要求改善待遇。

在招聘时，稻盛和夫就曾对他们说过：“我虽然还不知道公司能发展到什么程度，但是我想从现在开始拼命工作，把公司打造成一个了不起的公司。你们打算在这样的公司干吗？”尽管如此，一年之后，他们仍然提出“如果你不保证我们的将来，我们就辞职”。

“不能接受你们的条件”，稻盛和夫斩钉截铁地回绝了。公司经营才两年，如果为了留住员工而答应“保证将来的待遇”的话，那是在撒谎。稻盛和夫对这些年轻员工说：“为了将来的待遇能比大家要求的更好，我会竭尽全力。”

但是问题没能在公司里得到解决，之后谈判一直持续到深夜，他们决不妥协。稻盛和夫反复强调，“我丝毫没有站在经营者的立场、只顾自己好就行了的想法，我想让加入这个公司的你们觉得自己的选择没有错。”

谈判一直持续了三天三夜，新职员们总算被说服了，并留在了公司。但自从经历了这场谈判，稻盛和夫不得不重新思考公司存在的意义，因为即使是这么小的一个公司，年轻员工也是把自己的一生都托付给了公司。

心情沉重地苦思冥想了几星期之后，稻盛和夫终于明白了：“虽然起初我是为了实现一个技术人员的梦想而创办了公司，但是一旦公司成立之后，员工们是将自己的一生都托付给公司。所以公司有更重要的目的，那就是保障员工及其家庭的生活，并为其谋幸福，而我必须带头为员工谋幸福，这就是我的使命。”所以他把“应在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献”定为京瓷的经营理念。由此，京瓷明确了其企业使命和责任。

如果员工也把京瓷当做“自己的公司”，把自己当做一个经营者而努力工作，那么，雇主和员工的关系不是经营者与工人的关系，而是为了同一个目的而愿作出任何努力的同志，在全体员工中间萌生出了真正的伙伴意识。而事实确实如此。

在京瓷公司成立5年后的1964年，为了保持公司的发展活力，稻盛和夫独创阿米巴经营方式。

阿米巴经营是指将组织分成小的集团，通过与市场直接联系的独立核算制进行运营，培养具有管理意识的领导，让全体员工参与经营管理，从

而实现“全员参与”的经营方式。

京瓷公司就是由一个个被称为“阿米巴小组”的单位构成。与一般的日本公司一样，京瓷也有事业本部、事业部等部、课、系、班的层级制。但与其他公司不同的是，稻盛和夫还建立了一套以“阿米巴小组”为单位的独立核算体制。

“阿米巴”指的是工厂、车间中形成的最小基层组织，也就是最小的工作单位，一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工。每人都从属于自己的阿米巴小组，每个阿米巴小组平均由十二三人组成，根据工作内容分配的不同，有的小组有 50 人左右，而有的只有两三个人。每个阿米巴都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，虽然需要经过上司的同意，但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作。每个阿米巴都集生产、会计、经营于一体，再加上各个阿米巴小组之间能够随意分拆与组合，这样就能让公司对市场的变化做出迅捷反应。

1963 年，稻盛和夫和青山正道联合推出了“单位时间核算制度”方案。1965 年，京瓷公司在正式导入阿米巴经营时，“单位时间核算制度”作为衡量经营状况的重要指标纳入了阿米巴经营体系。

所谓“单位时间核算制度”是指能体现单位时间里所产出的附加价值的会计体系。计算公式为：单位时间附加值 = $\frac{\text{销售额} - \text{费用（劳务费除外）}}{\text{总劳动时间（正常工作时间} + \text{加班时间）}}$ 。

由此可见，在阿米巴经营中，阿米巴设定的目标不是成本而是生产量和附加值。阿米巴不仅进行成本管理，还要想方设法把实际成本降低到比标准成本更低，以最少费用实现订单，以最少的费用创造最大的价值，从而实现附加值的最大化。通过这个过程，阿米巴成为一个不断挑战的创造性团队。换句话说，在传统的成本管理体系中，其主角是产品，是物，焦

点在于一个产品每道工序的成本；而在阿米巴经营中，主角是以最少费用换取最大销售额的绞尽脑汁的“人”组成的团队，焦点在于阿米巴团队创造的附加值。

通过单位时间核算制度公式，使各个部门、各小组，甚至某个人的经营业绩变得清晰透明。一般来说，大公司的员工很难对自己工作的具体成果有实在的感觉，他们常常只是公司庞大系统中的一个小小的齿轮，很难感知到自己对公司到底有何贡献。从这点上看，单位时间的附加值激励着员工的动力。因此，阿米巴经营是一种全员参与型的经营体系，每位员工都要充分掌握自己所属的阿米巴组织目标，在各自岗位上为达到目标而不懈努力，在当中实现自我。

公司会按月公布各小组每单位时间内的附加值，各个小组当月的经营状况、每个组员和小组所创造的利润及其占公司总利润的百分比等，都一目了然。

每个小组的成绩当然有高下之分，但公司并不因此在工资、奖金上实行差别待遇。对成绩好的小组只是做些表扬，颁赠纪念品。对经营业绩不佳的阿米巴，公司会严格追究责任，但所谓“经营业绩不佳”并非单看附加值，也会从附加值来考察经营内容。有时单位时间附加值较高的阿米巴团队反而得到低评价，因为它可能为了自身利益，而不顾其他阿米巴如何，从而被认定为“经营业绩”不佳。这样做是为了避免各个阿米巴之间恶性竞争局面的出现。

1968年，体现稻盛和夫“敬天爱人”“以心经营”思想的《员工手册》问世。1994年，《京瓷哲学手册》成为员工人手一册的指南。正是由于稻盛和夫塑造的公司文化，京瓷流传这样的话就不会让人感到奇怪：“遵守交货日期是销售人员的责任，接受订单是生产部门的职责”。

因此，阿米巴经营既提高了员工的成本意识和经营头脑，又提高了员

工的职业伦理和个人素质。这两方面相辅相成促成了阿米巴经营这种管理方式在京瓷的成功。

京瓷成功地把阿米巴经营上的、以联结决算为基础的纵向管理网和间接部门间横向管理网结合起来，从而得以从两方面对经营业绩进行全局把握。所以，阿米巴经营被誉为京瓷经营成功的两大支柱之一。

蚂蚁有话说

蚂蚁，在地球上生存了 5000 万年。在这漫长的历史演化过程中，它们最终选择了一种互惠利他主义的生存方式。按照优胜劣汰的自然法则，这种机制的优越性显然经受住了历史和自然的考验。

按照这种组织方式，整体的特性要通过一种使其组织部分既可以自治又可以合作制约的机制来维持其基本的稳定性。为了做到这一点，要求蚂蚁不仅具有非常有效的信息沟通系统，还要有严格的个人角色分配管理体制。但是，在群居蚂蚁中并没有等级划分，相反它们采用一种令人费解的网络模式，在一个广阔范围内的不同层面上协同运作。

美国管理学家梅雷迪斯·贝尔宾指出，人类关于动物的故事，大都围绕着动物的相关权力展开的，这虽然有趣，但不真实。为了避免这种看起来诱人实际上却违反自然法则的行为，贝尔宾提倡一种“拟虫化”的思路。也就是说，预期通过人类的眼睛看待群居昆虫的世界，不如通过群居昆虫的思路来完成这件工作。

如果人类再经过百万年的进化会成为什么样子？人类没有具有作出这

种判断的经历，但是蚂蚁可以对这个问题作出更好的回答，因为它们恰好有过相似的群居经历。蚂蚁们的答案，有可能就是对我们严格等级制度的批评。

蚂蚁会问：“当专家就某一问题知道的比部长多得多的时候，为什么部长仍要向专家下达命令？”我们会说部长代表社会公益。蚂蚁们却不信服这个答案，因为如果没有信心的广泛传播和效果可检验性，这些只能是一种假设。蚂蚁们要求我们以另一种类似于它们的方式来运作，但这要求我们像它们一样信息灵通，也就是要消除隔阂与障碍。

贝尔宾认为，“现有组织如果不能及时修改其僵化的制度和结构，继续妨碍工作效率，那么他们将面临困境。”因此，通过对蚂蚁的拟虫化思考，贝尔宾提出了超越组织规模、消除信息隔阂的组织方式——团队组织。

梅雷迪斯·贝尔宾，生于1943年，是英国著名管理学者，团队工作理论的先驱，被誉为“团队角色理论之父”。曾在剑桥大学学习古典文学和心理学，并获得博士学位，之后担任剑桥大学产业培训研究组组长、就业发展所主任，剑桥大学管理研究协会资深会员，他还是亨利管理学院访问教授和荣誉院士。贝尔宾曾以咨询顾问的身份，向国际经济合作与发展组织（OECD）、美国劳工部、欧共体委员会以及多家大型企业与公共机构提供决策咨询，在从事管理活动的过程中显示了其卓越的研究、讲演和咨询能力。

1981年，贝尔宾提出了著名的团队角色理论。他认为一支结构合理的团队应该由八种人组成，即推进（鞭策）者、执行者、完美主义者、智多星、监控者（审议员）、协调者（外交家）、凝聚者和信息者。在此基础上，他又在1988年增加了“技术专家（专业师）”的角色，从而形成了完整的“贝尔宾团队角色模型”。

贝尔宾认为，个体在群体中扮演一定的角色，并且按照角色的规范行

动。个体在扮演不同功能的角色时，能力差异非常大。在不同规模的群体中，个体的角色功能需求又很不相同。在一个团队中角色种类越多，即团队越平衡，就越容易取得成功。所以，最重要的是让谁与谁搭档，怎样发展和塑造团队中的各个角色。由于多数人个性和禀赋具有两重性甚至多重性，因此发展和塑造团队角色是可行的。

但是，贝尔宾进一步指出，团队的成功只有在某种规模限制内才能存在。超过这个限度，渐增的规模就改变了性质，正如没有限制的扩张破坏了资源，也破坏了环境一样。周时，贝尔宾亦坦言，如果团队中有一位塑造者和一批好好先生，团队的绩效会更高，尤其是公众对团队期望较高的时候。

第 7 章

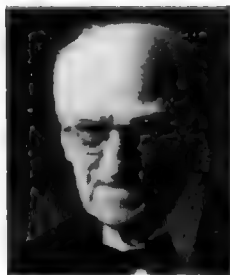
1981 ~ 1990

组织，
醒来

到 20 世纪 80 年代，组织已经变得越来越成熟了。此时，组织似乎失去了原本的样子。囊括了金钱、名誉和地位的企业，还缺少什么呢？买方市场的出现，让人们幡然醒悟——原来企业已经脱离了市场需求。



爱德华兹·戴明（1900~1993），美国著名统计学家和质量管理学家，“现代质量管理之父”。戴明提出的“七项致命恶疾与各种障碍”、“十四要点”质量管理方法不仅改变了日本企业的历史命运，也改变了美国企业的质量管理。主要著作：《质量、生产力与竞争地位》（1982）、《走出危机》（1986）。



约瑟夫·朱兰（1904~2008），世界著名质量管理大师，被誉为质量领域的“首席建筑师”。其所倡导的质量管理理念和方法始终影响世界质量管理的发展。主要著作：《质量控制手册》（1951）、《管理突破》（1964）、《质量控制管理》（1967）、《管理高层与质量》（1980）、《朱兰质量管理领先战略：经理手册》（1989）、《朱兰质量设计：产品与服务质量计划的新步骤》（1992）。



迈克尔·波特（1947~），美国著名管理学家和经济学家，“竞争战略之父”。波特开创的竞争战略理论引发了美国乃至世界范围内的竞争力讨论，是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威，被称为“活着的传奇”。主要著作：《竞争战略：分心行业和竞争者的技术》（1980）、《竞争优势：创造和保持优良表现》（1985）、《国家竞争优势》（1990）、《战略：寻找和保持竞争优势》（1991）、《日本还有竞争力吗》（2002）、《竞争论》（2002）



沃伦·本尼斯（1925~），美国当代著名组织理论和领导理论大师、组织发展理论创始人。通过对官僚组织的批判，本尼斯提出了以科学精神为主导的临时组织，引领组织理论向有机模式转变。主要著作：《通过群体方法改变个人与组织》（1965）、《变革组织》（1966）、《组织发展》（1969）、《领导》（1985）、《组织天才：创造性写作的秘密》（1996）、《重塑领导力》（1997）、《管理梦想：对领导与变革的反思》（2000）。

追风筝的人

救赎之路

埃米尔和哈桑虽是主仆关系，却有着很深的感情。由于对风筝都有着难以抑制的喜爱，他们参加了风筝大赛，并取得了最终的胜利。然而，哈桑在为埃米尔追回风筝的路上，遇到了一群来自于普什图族的暴徒。埃米尔眼睁睁地看着哈桑被残忍地强暴，却没有勇气走上去救他。

回家后，埃米尔为自己的懦弱感到自卑惭愧。面对哈桑的笑脸，他内心每天备受煎熬。为了眼不见为净，埃米尔便诬陷哈桑偷了他的手表，让父亲将哈桑父子赶走。明知是欲加之罪的哈桑，却一口承认自己的“罪行”，因为埃米尔是他的兄弟。

2000年，功成名就的埃米尔，因儿时挥之不去的梦魇，良心上受着难以忍受的折磨，所以他毅然决然回到在塔利班政权统治下的阿富汗首都喀布尔——那个留下了两个人之间一点一滴的城市。

埃米尔决定面对自己的心魔，勇敢地踏上救赎之路。他要正视长久以来困扰着自己的那些秘密，尝试着将一切重新纳入正轨，找回那个被遗失在过去的自我。

上面的故事出自《追风筝的人》一书。之所以提到这个故事，是因为此时的组织如同故事中的埃米尔一样，需要找寻遗失的自我，让一切重新

回到正途。本书开篇指出，劳动分工是经济发展的手段，当一个人全身心地生产弓箭，另一个人生产器具，第三个人建造房子，第四个人提供衣物，第五个人提供食物，那么分工协作就会比大包大揽在同样的时间里生产更多的产品。因此，组织作为市场分工的结果，其根本目的就是满足市场需求。

但是在20世纪经济快速增长的情况下，更多的企业关注的是效率和速度，而不是效果和质量，因为市场能够消化企业的所有产出。但是20世纪80年代早期出现了大量的警示，而且警报铃声越来越响，坏消息散布在每一个角落。人们一致同意，西方工业将遭遇失败。

70年代中期的石油危机是进入自我调查、自我分析时期的征兆。工商业管理人士困惑地考虑到他们经营很差的企业和生产效率低下的劳动力。而到了20世纪80年代早期，西方工业界举手投降了，承认“我们把一切都搞砸了”。

面对这种令人悲伤情况，在绝望地承认我们对下一步该怎么办毫无头绪之前，他们首先指责不负责任的工会和贪婪无耻的阿拉伯酋长。工业乐观主义和对大企业的盲目信任的丧钟被敲响了，只有耳朵聋的人才会不关心，但很多有耳朵不聋的人却选择了充耳不闻。

而丧钟敲响之时，并不缺乏死亡的讣告。1980年，哈佛商学院的罗伯特·海斯和比尔·阿伯纳斯在《哈佛商业评论》上发表了题为“我们应对经济衰退的方式”的文章。

文章指出：“我们的经验指出，现在大多数行业中的成功，要求组织在一个空前的程度上致力于市场上技术领域的竞争，即通过提供优质的产品进行长期竞争。虽然美国管理者被认为有着最好、最新的管理原则可做指导，但他们越来越把注意力投向别处。这些复杂并具有实用性的新规则，逐渐削弱了美国产业的活力。”

海斯和阿伯纳斯认为，顾客导向是扭转似乎不可逆转的颓势的必要因

素。他们认为，管理才是问题之所在，不要把责任推给好战的工会、贪婪的石油供应商，而是要注意楼上董事长的注意力。

海斯和阿伯纳斯的文章非常无情，因为它宣告了西方企业的美梦正在接近尾声；但很有影响力，因为这宣示了大变革即将出现。现在人们不禁要问，下一步该怎么办？

转向东方

一个答案，就是接受 W. 爱德华兹·戴明的建议——把目光转向东方。戴明，美国著名统计学家和质量管理学家，1900 年出生于伊阿华州苏城。从小就养成自食其力习惯的戴明，靠打工赚取自己的生活费，而且打工的范围很杂，包括点街灯、扫雪、为饭店打杂、清理床铺等。也许，正是在这些琐事中，质量问题引起了戴明的关注。

1917 年，戴明进入怀俄明大学学习电气工程专业，1925 年在科罗拉多大学深造并获数学及物理学硕士学位，1928 年获耶鲁大学物理学博士学位。在读博期间，戴明利用假期到霍桑工厂打工，开始意识到统计学在管理过程中的重要性。博士毕业后，戴明到美国农业部从事统计学研究工作，1933 年出任美国人口统计局的调查顾问，并将随机过程控制应用到人口普查的工作中，大大提高了普查效率。

1946 年，随着第二次世界大战的结束，戴明离开政府机构，成立自己的咨询公司。1950 年，戴明由麦克阿瑟将军推荐，并通过日本科学家与工程师协会开始向日本企业界传授质量管理，奠定了日本企业界良好的质量管理的基础。1980 年 6 月 24 日，美国广播公司（NBC）播放了电视纪录片《日本能，为什么我们不能》的节目后，戴明一夜成名，同时也让骄傲自大的美国人惊叹不已。

确实，骄傲自大让美国忽视了日本的崛起。其实，关于日本竞争者的出现，早有媒体发出了警告，只不过被人无视罢了。

早在1960年，《财富》杂志就已经提到：“收音机、电视机和其他民用设备的美国制造商已经一再被日本索尼公司灵活的竞争力弄得狼狈不堪。即使按照日本的标准，索尼公司也是一家小公司。然而，索尼聪明地运用其有限的资金，集中精力特别设计一些在出口市场尤其是美国市场上大受欢迎的产品。”这篇文章还提到，从1963年起，索尼的创始人盛田昭夫已经把总部建在纽约，而不是东京。而且截止到1958年，索尼的出口额累计达到26亿美元。

没有人重视这些警告。当NBC节目播放之后，人们对这些知识突然有了极大的求知欲。因为“第一次有人说，如果美国不提高生产效率，我们的孩子将成为第一代不能期望自己比父辈生活得更好的美国人。”接着，一本又一本的书开始研究日本成功背后的秘密。

当人们思考像日本这样一个大小不过与蒙大拿州相当的国家怎么能胜过美国产业巨头时，人们发现日本的管理技巧起着极其重要的作用。

1981年，管理大师理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯在《日本企业管理艺术》一书指出，日本企业管理的关键组成部分是远见，而这正是西方特别缺乏的东西。帕斯卡尔和阿索斯指出：“我们今天的问题是，我们有工具，但是我们的远见有限。许多美国管理者受到信念、假设和对管理的领悟力的影响，这些因素过度地束缚了他们。”

日本咨询顾问、著名管理学家大前研一也参与到辩论中来。大前指出日本管理远不只是公司歌曲和终身雇佣制，最为关键的是关于战略的思考。大前说，这是“根本上有创造力的，依靠直觉判断并且是理性的。”日本企业没有陷入无休止的分析和无意义的划分层级的泥沼中。“大多数日本企业甚至没有一张说得过去的组织图。……没有人知道本田是如何组织的，

除了知道它大量采用项目小组外。”

大前指出，与美国大企业不同的是，日本企业没有大量制定战略计划的人员，但是，它们通常有一个天生有才华的战略家，“在考虑动态相互作用的企业、顾客和竞争时，有自己的特殊思维方式，并能跳出这种复杂关系制定出一套综合的目标和计划，最后以行动使之具体化。”

大前还注意到，顾客是日本企业制定战略过程的核心和实现企业价值的关键。“在制定任何企业战略时，都必须考虑三个主要因素：企业自身、顾客和竞争者。该战略中的每一个因素都有独立的利益和目标的实体。……企业家的职责就是在企业成功的关键因素方面取得与竞争对手相比更为优秀的经营业绩，同时，还必须保证它的战略能使企业实力很好地适应明确确定的市场需求。为了保持持久的良好关系，就要实现双方需求和目标的完全匹配，否则，企业的长久生存就可能成为问题。”

大前指出：“真实世界中的现象和时间，并不是总能满足线性模型。因此，能把情势分解为连续的各部分，再将各个部分以理想的方式重新组合起来的一组可靠的办法，不是像系统分析那样的分步法。”不幸的是，人们对线性思维模式仍然很信任，西方管理者也没有充分准备好使用最终的非线性思维工具，他们总是想要衡量些什么、做些什么、努力抓住些什么。

聚焦质量

于是，他们在“质量”概念中发现了想要抓住的东西。西方的管理者们以一种不顾一切的狂热抓住了质量。戴明在著名的NBC广播中说：“我

想这儿的人们盼望着奇迹的发生。美国的管理人员认为，他们可以模仿日本，但是他们不知道模仿什么。”他成为了伟大的施予者，一位来自伊阿华州苏城的年长圣人、创造者。

质量管理十四条

戴明的影响是巨大的。在被忽视了50多年后——虽然在此期间它在日本得到了称赞和颂扬——戴明努力弥补失去的时间。1991年，美国《世界新闻报道》确定了改变世界的9个人物或事件。圣徒保罗是最早的一位，W. 爱德华兹·戴明是最近的一位。

戴明的理论观点仍与50年代在日本发表的非常相似。

第一，管理者应对混乱负责。他写道：“如果管理者不能计划未来和预见问题，就会引起人力、材料和机器时间的浪费，所有这些都增加了制造成本，提高了购买者必须支付的代价。顾客并不总是愿意补贴这种浪费。不可避免的结果，就是企业将失去市场。”质量必须由最高管理层负责领导，劝说员工更努力地工作并不能带来质量。

第二，顾客是上帝，或者，用戴明的话说，“顾客是生产线上最重要的部分”。质量由顾客决定。

第三，过程而不是产品才是需要关注的要点。等检验员拿到产品时，为时已晚。

第四，不要停止，要随处注意应用质量。必须持续改变和改善效果，并且必须全方位地让组织中所有人都参与到质量管理中来。

第五，培训员工。戴明一直坚信，人们愿意在工作中干好。

戴明的号召都浓缩在他著名的质量管理14条中。

(1) 要有一个坚定不移提高产品和服务质量的长期目标，而不是只顾眼前的利益，为此，要投入和挖掘各种资源。

(2) 要有一个新的管理思想，不允许出现交货延迟或有差错和缺陷的产品。

(3) 要有一个从一开始就把质量寓于产品中的办法，而不是依靠检验员来保证产品质量。

(4) 要有一个最小成本的全面考虑，而不是在原材料、标准件和零部件的采购上以价格高低决定一切。

(5) 要有一个识别体系和非体系原因的措施。戴明指出，85%的质量问题和浪费现象都是由体系原因造成的，只有15%的是岗位上的原因。

(6) 要有一个新的领导方式，而不是只管理，更重要的是帮助。

(7) 要有一个更全面、更有效的岗位培训，而不只是培训现场操作者怎样做，还要告诉他们为什么要这样做。

(8) 要在组织内有一个新风气，消除员工不敢提问题、建议的恐惧心理。

(9) 要在部门内有一个协作的态度，帮助从事研发、销售的人员多了解制造部门的问题。

(10) 要有一个激励、教导员工提高质量和生产率的好办法，而不是只对他们喊口号、下指标。

(11) 要有一个随时检查工时定额和工作标准有效性的程序，并且要看他们是真正帮助员工做好工作，还是妨碍员工提高效率。

(12) 要把重大责任从数量上转移到质量上，使员工都能感到他们的技艺和本领受到尊重。

(13) 要有一个强而有效的教育培训计划，以使员工能够跟上原材料、产品设计、加工工艺和机器设备的变化。

(14) 要在领导层内建立一种结构，推动全体员工都来参加经营管理的改革。

从某种程度上说，戴明的 14 条成为质量运动的信条。戴明努力把质量问题从工厂的地板上移到每位高层管理者的办公桌上，在这个过程中，他把质量管理重新创造为一种企业哲学，甚至对某些人来说是生命的哲学。有人在戴明的一张讣告中提到：“不幸的是，整个体系通过定义的方式来坚持认为它将解决所有的问题。”

质量计划路径图

戴明并不是唯一对质量进行研究的人，当时还涌现出其他一些质量管理大师，不过他们受人信任的程度有所不同。最著名的一位是约瑟夫·朱兰，他的理论和戴明的理论很是相似。

约瑟夫·朱兰出生在罗马尼亚布勒伊拉的一个犹太家庭。1912 年，8 岁的朱兰随家人一起来到美国，定居于明尼苏达州明尼阿波利斯市。1924 年后明尼苏达大学电气工程专业学士学位，1935 年获芝加哥洛约拉大学的法学博士学位。

大学毕业后，朱兰来到了西屋电气公司工作，刚开始对质量管理没有任何概念，在公司接受为期一周的培训之后，被指派到霍桑工厂的质检部从事有关质量控制数学方法的工作，进而开始了他的质量管理生涯。到了 1937 年，朱兰已经是西屋电气公司总部工业工程方面的主席。第二次世界大战期间，他在华盛顿工作，保证盟军及时的战略设备补给，并努力将产品的残次率降到最低。

1944 年，成为“自由职业者”的朱兰，独立从事质量领域中的咨询顾问，开始介入咨询业。1954 年，应日本科学家与工程师协会的邀请，他首次访问日本。在日本的两个里，朱兰研究了日本的管理实践，并以“全公

司质量管理”讲座的方式培训日本管理者和技术人员。

朱兰被公认为 20 世纪最伟大的质量管理大师之一。他将毕生精力投入质量管理，最早把帕累托最优引入质量管理中，其所倡导的质量管理理念和方法始终影响着世界以及世界质量管理的发展。由他主编并于 1951 年出版的《质量控制手册》，更是集当代质量管理领域的研究和实践之大成，是一个可全球范围内实行的参考标准，被誉为“质量管理领域的圣经”。

朱兰提出：“质量是一种适用性。所谓适用性是指使产品在使用期间能满足使用者的需求”，是对“一个公司要实现其质量目标所需进行的活动的确定和实施过程”。他认为，适用性的评定，是由用户作出的，而不是由制造者、商人或修理工人作出来的。

与戴明相同，朱兰认为，在“质量”这个词的诸多含义中，有两个对质量管理者来说是最为重要的：第一，经理人必须认识到，“不是工人，而是经理人自己应负担起公司表现的大部分责任”；第二，“他们要明白，一旦质量成为首要任务后能够带来的经济效益。”

以此为引导，朱兰第一次将质量列入了管理范畴，促使质量从最初的统计质量得以拓展，从而提出了“大质量”的概念。朱兰认为，“小质量”将质量视为技术范畴，而“大质量”将质量视为经营范畴；要满足顾客的需求并确保组织的健康，管理当局就必须树立起一种动态的“全公司的质量管理”的观点。

朱兰主张，质量计划、质量控制和质量改善三位一体，是一种普遍使用的质量管理方法。为了简化和便于通过一览表进行检验，朱兰提出了“质量计划路线图”，提倡实现有效质量管理的九步骤。

- (1) 识别出谁是顾客。
- (2) 确定这些顾客的需求。

- (3) 把这些需求转化成我们的语言来表达。
- (4) 开发出一种满足这些需求的产品。
- (5) 尽可能完善产品的功能，以满足我们和顾客的需求。
- (6) 开发出可能生产该产品的过程。
- (7) 尽可能完善该生产过程。
- (8) 保证在不操作条件下，该过程可以生产出该产品。
- (9) 把生产过程转变成经营过程。

简单的表述使“质量福音书”在世界各地得到传播。戴明和朱兰，就像摇滚明星一样，受人崇拜。法国、英国和其他许多国家都成立了戴明协会，组建了全面质量管理研究所。

戴明、朱兰和其他质量管理大师都特别强调，奇迹不会简单地发生。但他们的听众仍相信奇迹会发生。戴明指出：“解决问题，不论是大问题还是小问题，都不能使美国工业停止下滑。计算机、各种仪器和机器人的广泛应用也做不到这一点，广泛地使用大量新机器的好处也成为虚妄的希望，立即扩大对生产工人统计方法的教育也不是解决办法，骤然增加质量控制圈更不是解决办法。所有这些活动都有一定的贡献，但它们只能延长病体的生命，而不能阻止下滑的发生。”

对管理进行变革是阻止下滑的关键。然而，戴明的听众更喜欢引入质量圈（即质量控制圈，质量研讨小组），出版质量通信。

有一些企业以真正的魄力和努力来实践质量管理的理论。纳斯华公司是采纳戴明质量管理理论的第一家美国公司。其他著名的皈依者还有福特汽车公司和佛罗里达电力照明公司。

还有一些企业接受了这个思想，却没有取得预期的收益。其中的一个典型就是柯达公司。20世纪80年代早期，柯达在全公司范围内开展质量

管理运动。它的《企业政策质量宣言》承诺，柯达“将成为产品的和服务质量的世界领先者。我们将通过顾客需求得到预见和满足的程度来判断产品和服务的质量水平。”柯达似乎做了所有应该做的事——对员工进行统计技巧的培训，举办世界范围的质量年度会议，高层经理积极参与等。但这一切都没能让公司达到目的。1991年，柯达宣布斥资16亿美元重组公司，并慎重考虑是否有更好的良方使自己达到目标。

回归基本规律

当一些西方企业不顾一切地接受日本的管理方法时，另一些企业则重新思考了更基本的问题。他们转向基本规律。大胆的长期经营技巧被重新发现，在去其糟粕、取其精华后，重新进行评价，并重新起用。这些都发生在两个关键的领域：竞争优势和组织领导。

哈佛商学院的迈克尔·波特在此间发挥了重要的作用。波特鼓励要对竞争优势的性质进行彻底的重新评估。

1947年出生于密歇根州安娜堡的波特，在1969年获得了普林斯顿大学机械和航空工程学士学位，并于1971年、1973年先后获得哈佛大学商学院MBA和企业经济学博士学位。1982年，年仅34岁的波特成为哈佛商学院终身教授。

波特的天赋表现在，他对企业、整个产业和国家层次的竞争优势进行了杰出的研究并建立了有说服力的模型。例如，波特吸收了产业经济学的

理论框架——“结构-行为绩效范例”(SCP)——然后把它变成企业战略的背景，由此形成了他最著名的五力竞争模型，如下图 7-1 所示。

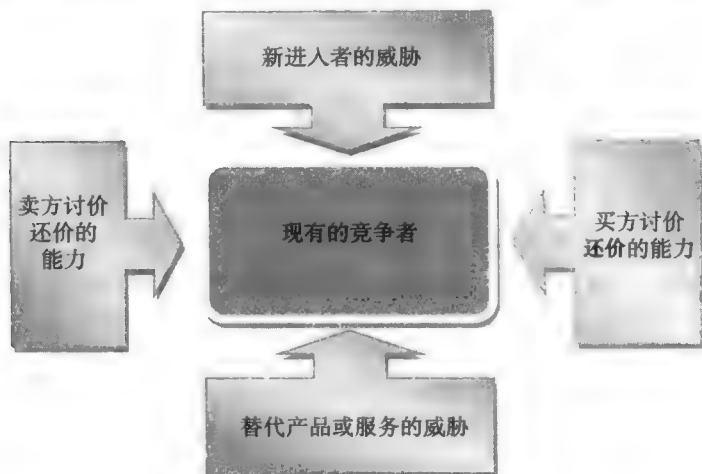


图 7-1 五力竞争模型

波特在《竞争战略》一书中提到，“在任何行业、无论是国内的还是国际的，不论是生产产品还是提供服务，竞争的规则都包含五种竞争力量。”这五种竞争力量是：新进入者的威胁、替代产品或服务的威胁、买方讨价还价的能力、卖方讨价还价的能力、现有的竞争者。

波特指出：“这五种竞争力量的总强度决定了在某种行业中企业是否有能力赢得超过平均资本成本的投资回报率。‘五力’的强度随行业的不同而不同，并且随行业的变化而变化。”

起初，人们消极地认为，“五力模型”是对竞争情况的有效归纳陈述。不过现在人们把它们看成是一些规则——如果组织想在特定的市场内形成影响力，就必须改变和挑战的游戏规则。“波特的解释没有也不可能解决 SCP 方法的根本弱点。为什么一些企业能比其他企业更好地驾驭者五

种力量？”

在绘制出五种竞争活动的现实状况之后，波特几乎忘记了还有一个明显的问题——我们拿它们怎么办——没有回复。他在书后补充了“通用战略”的概念。波特认为有三种通用战略是“对付竞争力量的可行方法”。在波特看来，战略就是如何竞争的问题。

波特的第一种通用战略是差别化战略，其竞争基础在于提供与众不同的产品和服务，满足顾客的特殊需求，顾客将因此支付溢价，以弥补较高的成本。第二种战略是成本领先战略，就是指企业通过在内部加强成本控制，在研究、开发、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，形成行业中的成本领先者。而集中化战略是波特界定的第三种通用战略，即把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品或服务。

波特指出：“有时，企业能够成功地找到一种以上的方法作为它的主要目标。但是，有效地实施其中任何一种通用战略通常都需要全身心地投入。如果企业有不只一个主要目标存在，那么组织的力量就会被稀释；如果企业不能在这三个方向中找到自己的战略目标，那么这样的企业也就处于极其糟糕的战略地位。”

“一个缺少市场份额和资本投入的企业，就必须依靠低成本战略。而实现行业范围的差别化，其必要条件就是要放弃低成本定位的努力，或者采用集中化战略来形成差别，或者在更加有限的范围内形成低成本优势。而困在中间的企业必然赢利能力很低，这样的企业要么会失去要求低价格的大批客户，要么必须与低成本企业竞争而失去利润。然而它在高利润业务中，又无法战胜那些专攻边际利润的或做到了全面差别化的企业。困在中间的企业还可能因为模糊的企业文化、矛盾的组织安排与激励系统而遭受痛苦。”

波特的通用战略对于那些基于摆脱战略困惑的企业来说，不失为一个合理而又直接的办法。但这种安全感却是非常短暂的，不到十年，企业就必须在所有战线上展开竞争。他们不得不通过改善服务或更好地研究开发来实现差别化，不得不成为成本的领先者，不得不在要价上低于竞争对手。

最后的堡垒

重新发现的另一个领域是对领导的重新定义。因为管理者比比皆是，而领导者却寥寥无几。

在对领导这个领域进行研究时，人们把20世纪50年代的人际关系学派与80年代的现实建立起了直接的联系。因为有了沃伦·本尼斯的参与，这种联系变得更加真实。

本尼斯在进入安蒂奥克学院之前参加过第二次世界大战。而在安蒂奥克，本尼斯遇到了改变他命运的导师达格拉斯·麦格雷戈。后来，本尼斯追随麦格雷戈来到麻省理工学院学习经济学，并在博士研究生毕业后留校执教，从事范围广泛的组织咨询工作。

20世纪50年代底，本尼斯是在早期学习群体动力学的那批学生。60年代，他成为了未来学家，在他的著作，特别是《临时社会》一书中，揭示了新的组织形式。本尼斯把组织设想成以临时委员会为主的一种机构——大致与官僚主义直接相对立——可以摆脱等级制度和毫无意义的文案工作的束缚。

当本尼斯为企业的世界描绘可能的未来时，作为纽约州立大学的管理人员和辛辛那提大学校长的他，遇到了现实的问题。他发现他的实践不能支持他的理论。“在辛辛那提大学时，我意识到我正在通过大学校长这个职位追求权力。我想当大学校长，但我不想做大学校长要做的这些事。我想要的是影响力。”本尼斯说，“说到底，我不擅长当一个校长。望着窗外，可能那个修理草坪的人更能控制他所要做的事。”

于是，本尼斯又回到了学术领域，成为了领导研究的学术权威。随着这方面出版物以及经理人员培训项目的增多，人们很容易忘记领导才能这一值得严肃研究的主题曾长期被人们所忽略。直到20世纪80年代底，本尼斯和其他研究者才是重新为人们所重视。

本尼斯认为，人类面临着三大威胁，分别是核事故或核战争导致的全球毁灭、全球范围的瘟疫或生态灾难，以及大多数机构中存在的日益严重的领导力危机。在他看来，领导力危机没有得到人们的足够重视，但它又是三大威胁中最为迫切、最为危险的一个。因为组织和领导是分不开的，新的形势需要新的组织，而新的组织需要新的领导者。

本尼斯批评流行的“时势造英雄”和“英雄造时势”领导理论，认为这两种理论都不够理想，经不起时间的考验，今日的新环境需要新的领导理论，进而提出了“转型领导力”的概念。

本尼斯认为，在知识经济时代，知识型员工的增多，专业水平的提高及其复杂性，对创意与想象力的极度重视，都呼唤着新的领导者。在新形势下，转型领导力更加重要，因为他们要把员工的积极性调动起来，使组织成员得到成长；他们要敢对环境说“不”，能够引导人们去践行组织愿景；他们愿意培养潜在的领导者，发挥员工的自主性。

本尼斯的研究工作坚持人本的立场，反对那种源于军队的英雄崇拜。他认为领导能力不是什么罕见的才能，领导者不是天生的；领导才能并不

是只存在组织的高层身上，而是与所有层级的人有关，而领导者更不一定是管理者。

为了寻找优秀领导者的共性，本尼斯花了两年时间调研及访谈了90名领导者（其中，60位是成功的企业CEO，30位是公共服务领域的优秀领导者），进而撰写了《领导者》一书，突出领导活动的四大主题，即愿景、沟通、信任和自我调整。

本尼斯认为，通过愿景唤醒注意，是一个眼光和远见的问题。因此，他将领导者的才能定义为“创造一个令人瞩目的愿景并付诸行动使之逐步得到实现的能力”。成功的领导者拥有的远见能令人相信，并使他们将其作为自己的奋斗目标。

若愿景只是领导者个人的愿景，那它的影响范围将是很有限的。优秀的领导者需要把组织的愿景传递给全体成员，使员工认同并追寻组织愿景，以形成一种社会结构。因此，本尼斯认为，领导者所拥有的第二项技能就是把握含义的能力——沟通。

本尼斯指出，领导才能的第三方面是赢得信任的能力。他说，信任是“把追随者和领导者连接在一起的情感粘合剂”。领导者必须被认为是可靠的才行。

本尼斯研究90位领导者发现的最后一个共同点是“自我调整”。淋漓尽致地显示领袖魅力或时间观念，并不是领导者成功的必要因素。值得强调的是，领导者要有坚忍不拔的毅力和自身的学识，才敢于冒风险、敢于承担责任。不过，重中之重是学习。本尼斯说：“善于学习的人不畏惧失败或错误，而在获得领导才能的过程中，最糟糕的莫过于成功得过早，使人没有机会从逆境和问题中学习。”

本尼斯认为，领导者是组织的最后堡垒。当西方的经理们抓破脑袋发呆的时候，领导者给予了希望。在一个混杂着复杂和悲观的世界里，他们

给人以清晰和乐观。他们采用的是“人的”方式，而不是采用一种需要什么组织框架的方式。

IBM 矩阵

郭士纳，全名路易斯·格斯特纳，是 IBM 前董事长兼首席执行官。出身贫寒的郭士纳，在一所教会中学度过了自己的少年时光。1965 年，郭士纳获得哈佛商学院 MBA 学位，随后进入麦肯锡咨询公司。

凭借聪明才智，郭士纳在麦肯锡创造了奇迹：28 岁成为麦肯锡最年轻的合伙人，33 岁成为麦肯锡最年轻的总监。天赋加上在麦肯锡 13 年的实战磨炼，使他不久就成为一名光芒夺目的商界奇才。1978 年，郭士纳成为美国运通公司的执行总裁，1989 年出任雷诺烟草公司董事长，1993 年接任 IBM 董事长兼首席执行官。在 IBM 上任 90 天，郭士纳就确立新的目标和政策，将 IBM 由一个 PC 机生产大户转型成以服务和技术为支持的更具竞争力的企业，牢牢占据了 IT 业第一的位子，使 IBM 这个蓝色巨人在 IT 领域独领风骚长达十年。

冰火两重天

郭士纳出任 IBM 总裁之前，IBM 正陷入有史以来最深刻的危机之中，几乎已到了山穷水尽的地步。桌面革命的到来，打垮了在 IT 业称霸已久

的蓝色巨人。1990~1993年，IBM连续亏损168亿美元，股票狂跌至40美元。所有的人，包括IBM自己都认为主机时代已经过去了。

在郭士纳任CEO前，IBM是全球著名的金字塔形组织代表公司。那时，IBM成立了无数销售事业部，彼此却又缺乏横向联系。前CEO艾克斯要求每一个事业部都要有火箭式的业绩成长。他就像将军一样高高在上地发布号令，但对客户需求却一无所知。

结果，许多客户抱怨IBM没有服务品质，转而走向其竞争对手EDS、Oracle、HP、Compaq等；许多公司拒绝IBM主机产品，转而寻求功能日益强大的“桌上型PC/服务器”的解决方案。于是，蓝色巨人财务报表开始出现血淋淋的红字：1991年亏损28.3亿美元，1992年亏损49.6亿美元，1993年亏损81亿美元。

“当IBM的客户有75%不再投资买IBM的主机时，原先围在主机边的IBM人，就成了最大的包袱。”当市场的发号施令者由“IBM”变成了“客户”，IBM除了换老板，组织也必须全盘转变。而郭士纳的上任，就是IBM董事会破釜沉舟的决定，因为他是一个科技管理的生手，甚至部分资历较长的IBM人还戏称：“这下我们真正是‘国际饼干制造公司’（International Biscuit Manufacturer, IBM）了。”

没有人想到，这个个头不高的IBM新教练，竟然把矩阵式组织成功带进拥有32万员工的超级公司。

改造后的IBM就像十字钳一样，牢牢夹住财富500强企业半数以上客户。而由于矩阵的全球化，IBM还可以随时调兵遣将打“亚洲牌”“欧洲牌”……就连其对手们都不得不承认：IBM能由一家低毛利的硬件大公司，成功转向高附加值的新服务巨人，这套“十字钳阵列”是攻守易位的关键。

十字钳阵列

什么是 IBM 式矩阵？简单地说：任何一位 IBM 的现有或潜在客户，都至少有两个 IBM 人盯着你，一位来自 IBM 品牌事业群（硬件、软件、PC……），另一位则来自产业事业群（金融、交通、制造……）；而每一位 IBM 当地经理人，同样有两个 IBM 主管盯着你，一位是地区主管，另一位则是品牌或产业的 IBM 总部主管。这套组织兵法的最大目的，就是不漏掉任何一个客户的需要，而且当客户有了需要，IBM 可以动用全球资源、以最快速度来服务它。

“我到这儿来的目的”，郭士纳指出：“就是让 IBM 开始跟顾客一起生活，我们要组织起来，成天围绕在客户身边。”

郭士纳认为，关注点对于一个企业来说至关重要。如果一个管理团队没有搞清楚公司的关注点，就很有可能误入歧途；缺乏关注点，是平庸公司最常见的现象；而找到了关注点，才能确立公司的方向感，使管理者能够集中资源，搞好经营管理。

为此，郭士纳首先把原本一盘散沙的事业体，改造成会盯“球”（也就是顾客）的超级后卫。IBM 历史悠久的技术能力仍是首屈一指，只是“球员”太爱对观众作秀，一旦他们把心思转回到客户身上，战斗力立刻恢复大半。在这点上，郭士纳以身作则，亲自拜访客户 CEO，感动了客户，也惊醒了 IBM 人。

其次，以顾客为中心，重组原本各自为政的事业群，整合成分别以产品类、业务类为主的两大团队，让他们既彼此竞争又彼此合作。即使是出过 5 位诺贝尔奖得主的研发实验室，也必须定位在客户的需求上，才能激活研究进度。

为了让 CEO 快速掌握顾客需求，IBM 最后把决策权回收收到总部，把

官僚式的八九个层级缩短到4层，同时各地业务分别由当地总经理、地区总经理与美国总部产品类、业务类总经理共管。“这就像两把钳子，不断会给你压力”，IBM大中华地区全球服务部总经理曾元曦指出。

结果，IBM形成了纵横交错的立体网络结构——多维矩阵。在IBM里，既按地理区位分成亚太区、北美区、欧洲区等地域市场，又按产品体系划分成PC、服务器、软件等事业部；既按行业划分成银行、电信、中小企业等业务单元，又按职能分成销售、渠道、支持等职能单位。对于这个矩阵中大中华区的某一位员工而言，既是IBM大中华区的一员，又是IBM公司AS/400产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门里。

其实，要把IBM的架构体系讲清楚并不是一件容易的事情，即使是在IBM工作多年的员工要厘清它的全貌也相当困难。“多维矩阵”被认为是理解IBM庞大组织体系的最为明显的特征。但是，按照一位IBM资深人士的说法，IBM组织结构其实是一张“从未真正存在过的心灵地图”。

换句话说，在任何IBM的正式文件中，都找不到“多维矩阵”这张图，但是，每一个真正了解IBM组织体系的人都能够画得出来，并且在其中找到自己的位置。

一直以来，IBM以“多维矩阵”结构闻名于世。十分明显的一点是，这种矩阵式组织结构能够弥补对组织进行单一划分带来的不足。如果不按地域细分，就无法针对各地区市场的特点把工作深入下去。而如果不对产品线进行细分，就不会有非常了解这些产品的专业团队。而按照行业划分，就会专门有人来研究各个行业客户对IBM产品的需求特点。

总体上讲，多维矩阵系统保证了各个部门之间相对的独立和协调，每一个处于交叉点中的人都要受到产品、区域、行业及职能四个不同方向上的影响，每一个人的工作都和其他人有相互作用。

各方面的信息和知识在多维矩阵的结点上进行汇总，这样就最大限度地发挥和利用了个人的价值。

1996年，和IBM“失联”已久的美国保德信人寿保险重回IBM怀抱，是郭士纳带队胜利的里程碑。这家全美前十大的计算机买主，在90年代初愤而离开IBM，转而向其对手购买硬件和软件。但自从IBM动员旗下金融事业群兵力，加上软件实验室协同开发数据管理新软件，保德信与IBM签下一项5年3.4亿美元的采购合约，此后IBM一路过关斩将，生意由谷底变为V型反转。

IBM新组织的特色无他：速度、深度和广度。“当时人人都说IBM是头大象，一头等着‘挂白旗’的大象。”但是，当体型庞大的IBM动起来，不仅在原有的地盘称王称霸，还可以切入原本陌生的新领域，譬如近年受世界瞩目的服务市场。你不能不说：IBM这套矩阵组织，正牢牢钳住华尔街、客户和每一家科技公司的需求。

矩阵组织，谁需要它

当一个企业不再单纯地以地域、产品、职能或者行业来划分部门，而是同时用其中的两个或者多个方法来划分时，结果就是可以最大限度地覆盖自己的客户群，并且很好地保证决策的正确性。

但是，并不是所有企业都能尝试矩阵，IBM也是最近两年才真正消化了这个错综复杂的结构。矩阵组织不是放之四海而皆准的，只有在满足下述三个条件后才能成为一种较好的组织。

第一，组织面临多重外部压力。

人是有限的，不可能事事精通、时时掌控。当组织建立起来时，很自然地会把内部单元按照一定的约束条件进行归类，这就出现了按照职能、业务、区域或其他约束条件进行划分的职能部门和事业部。

而当上述几种约束条件对组织都十分重要时，矩阵组织的设计就很重要了。这也是矩阵组织在航空业首先出现原因。

当一个企业不仅要关注复杂的技术问题，还需要尽力满足顾客的特殊要求的时候；当一个企业不能忽视功能分组的组织管理方式，也不能忽视按人和顾客需求而组织起来的管理方式的时候，矩阵组织可以让企业在两者之间取得一种平衡，在项目导向的管理人员和专业技术导向的人员之间取得平衡。

第二，当组织面临信息处理能力的压力，合理设置的矩阵组织结构，有利于组织成员像领导者那样去思考和行动，扩大组织的信息处理能力。

信息过度会导致很多问题都无法进行分析和处理。如果问题仅仅是让更多的人更好地了解情况，那么只要增加各种交流的机会就可以达到目的。但是，关键还在鉴别各类信息的相对重要性，并作出有利于组织长期发展的决策。为了做到这一点，必须有更多的组织成员要学会像领导者那样去思考和行动，去分析、利用信息，权衡利弊，广泛征求意见，明智地作出决策和及时调整决策。这才是解决过度信息负荷的根本方法。

而矩阵组织就能够解决信息过度的问题，但是，赢得这一点必须付出对人员进行培训和安排的代价，必须在成员之间建立和保持一定的交流渠道和网络。当许多人协同一起完成一项工作时，必须共同去承担协调的成本。由于组织协调成本，因此组织计划者必须考虑这种损失。

第三，分享资源的压力。传统的组织设计方式往往抵制内部人员的灵活配置和多重组织，结果往往被认为是稳定的、不可变更的，即使变化也

是从一个静态变到另一个静态。由于环境变化往往是非连续的、飞跃式的，组织结构变迁往往赶不上环境变化，而且组织成员也往往难以迅速适应组织结构的大幅度变化。因此，在环境逐步变化的条件下，组织结构重组最好应是逐渐的和灵活的，矩阵组织结构设计恰好就满足这种要求。

如果要在组织中设计矩阵结构，那么以上三条，一个都不能少。因为，学会使用矩阵结构的组织方式并不是一件容易的事，它不仅仅是对一种正式组织结构方式的理解和创造的问题。

爱因斯坦可以用七种维度想，七种维度做，但是我们大多数人超过两种就有点晕。即便只有两种维度，在现实中，我们的忠诚和投入总是会向矩阵的一边倾斜。在矩阵组织的一片含糊中，我们需要有确定性。如果要形成矩阵结构，记住一定要尽量简化，不要乱作决定，不要什么都想要一点。

第 8 章

1991 ~ 2000

推到组织的边界

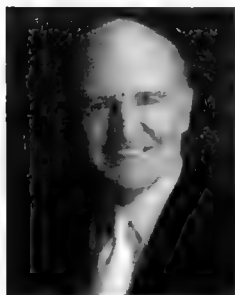
不确定性的出现，让原本“框架”中的组织失去了应对变化的能力。因此，到20世纪末，人们辛苦建立起来的组织框架，已成为组织发展的桎梏。在激荡的环境下，组织迫切需要打破过去的牢笼，消除壁垒，进行再造和重组。



迈克尔·哈默（1948~2008），企业再造和业务流程理念的创始人，被誉为“企业再造之父”，他的思想使现代经营管理领域发生了深刻的变化。遍及全球的许多企业将他所倡导的理念运用于自身的经营活动和组织结构中，创造了惊人的业绩。主要著作：《企业再造：企业管理革命的宣言》（1993）、《再造革命》（1995）、《超越再造》（1996）、《企业行动纲领》（2001）、《企业X理论》（2001）。



詹姆斯·钱皮（1942~），公认的业务重组、企业再造和组织变革等管理领域的世界权威学者，当代杰出的管理和企业思想家之一。与哈默合著的《企业再造》一书，被誉为流程改革的“圣经”。主要著作：《企业再造：企业管理革命的宣言》（1993）。



杰克·韦尔奇（1935~），美国通用电气公司前董事长兼首席执行官，曾被誉为“全球第一CEO”。韦尔奇所倡导和实行的管理革命，弘扬了为股东创造价值的经营原则，扭转了大企业普遍福利化的倾向。主要著作：《杰克·韦尔奇自传》（2001）、《赢》（2005）。

组织再造

麻省理工大学的研究表明,管理理论的流行符合生命周期的规律。开始是学术研究发现,然后是新思想形成新技巧,并在学术刊物上发表出来,接着,新技巧作为提高生产率、降低成本或解决任何引起管理层注意的问题的新方法得到广泛的提倡。

这种模式最好的例子就是企业再造理论在全球的流行和跌落神坛的过程。20 世纪 90 年代早期,麻省理工大学教授迈克尔·哈默和 CSC 指数顾问公司的联合创始人詹姆斯·钱皮努力使企业再造的想法成为流行理论。这个想法源于 1984~1989 年 MIT 对“20 世纪 90 年代的管理”进行的研究。

1990 年,哈默在《哈佛商业评论》上发表《再造,不是自动化,而是重新开始》一文,率先提出企业再造思想。1993 年,哈默和钱皮合作出版的《企业再造》一书,标志着企业再造理论的正式诞生。该书使全世界的许多公司制订了无数的再造计划,促成了许多咨询公司的成立,并刺激那些提倡其他再造方法的书大量出版。

企业再造理论的出现,矛头直指流行 200 多年的亚当·斯密分工理论——“劳动生产力的最大的增进,以及劳动时所表现的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。”因为分工理论在不断地提高企业生产效率的同时,也给企业在“客户经济”时代的持续发展套上了一道无形的枷锁。

哈默和钱皮认为，公司已不再需要，也不再适宜根据亚当·斯密的劳动分工组织自己的工作，在当前的“3C”——顾客（Customer）、竞争（Competition）和变化（Change）——世界中，以任务为导向安排工作岗位的做法已经过时了，取而代之的是，公司应以流程为中心去安排工作。

因此，企业再造理论的基本思想是，组织必须明确自己的关键生产过程，并使之尽量简捷有效。哈默宣称：“不能实现自动化的，就取消它。”哈默和钱皮将企业再造理论定义为“从根本上对企业经营流程进行重新思考和彻底的重新设计，以求在成本、质量、服务和速度等重要的经营绩效的衡量指标上获得显著的改善”，并指出企业再造中需要注意的四个关键词。

第一个关键词是“根本的”。企业员工在着手改革之前，必须现就自己所属的公司及其如何运作提出基本的问题：为什么我们要干这项工作？为什么我们要这样干？哈默和钱皮指出，提出这些基本问题，会促使人们去注意在从事他们的业务工作时所沿袭的那些规则和前提，而这样做的结果就是，人们往往会因此发现那些规则也许已经是过时的、错误的、不适当的。

第二个关键词是“彻底的”。彻底的重新设计是指要从事物的根本着手，不是对现有的事物作表面的改动，而是把旧的一套都抛弃掉。彻底性在这里有一个定性的问题，基本上把企业再造归属于对企业进行革命的角色上，意味着对企业从深层次开始进行追根溯源，对既定的企业流程、制度以及管理不善进行肤浅的改良、提高或修补，而是完全进行暴风骤雨式的革命、重建企业的业务流程，所以绝不可以把企业再造归属于改革或改良。

第三个关键词是“显著的”。再造不是要在业绩上取得点滴的改善或

逐渐地提高，而是要在经营业绩上取得显著的改进。点点滴滴的改进只需要微调，而显著的改进则需要先破后立。

哈默和钱皮提出，进行再造的公司分为三种情况。第一，公司感到自己深陷困境，除再造外，别无选择。20世纪80年代的福特汽车公司就是属于这种情况。第二，公司未陷入困境，但是管理层已经预见到企业将面临困境。20世纪80年代下半期的埃特纳人寿和意外事故保险公司就是一例。第三，着手再造的公司正处于鼎盛时期，管理层有雄心壮志，富有进取心，以期取得更好的业绩。

最后一个关键词是“流程”。绝大多数的企业人员并不是以流程为导向的。他们忙于任务，忙于本职工作，重视人事，重视结构，但不是流程。因为业务流程是一系列业务活动的总和，其中包括将某种或多种东西投入并创造出对顾客有价值的产品。

正如人们所见，企业再造理论吸引人的地方在于，它包括了许多近年来流行的企业管理思想，并厘清这些思想形成一整套条理清晰的思想体系。企业再造理论还包括了全面质量管理、JIT 准时生产技术、顾客服务、建立在时间基础上的竞争和精益生产等概念。许多知名企业对该理论纷纷表示很感兴趣。更有些出乎意料的是，哈默和钱皮的书被认为和彼得·德鲁克的书一样有着重大的影响力。

对于哈默和钱皮而言，企业为了进行革命，就要为自己准备一张白纸，以便在上面描绘出整个经营流程。这无意是个有用的练习，因为这可以鼓励企业考虑他们真正的核心活动是什么，以及为了使经营流程有效地运作，哪些流程是恰当的，哪些流程是需要改进的。这也鼓励企业从职能严格分开的组织形式转化为更为自由的企业形式，因为决定企业形式的是关键过程，而不是职能范围。

最佳的流程不可避免地要与以更有效的资源利用有关。职能组织往往包

含为自己利益服务的保护主义成分。不同的职能部门之间不必共享知识或为统一目标而努力。显然，这样的效率是低下的。因此，从理论上说，完全可以取消经营流程中的某些步骤，而另一步骤也可以被精简或通过运用信息技术来提高效率。企业可以把最有效的经营运作流程严格明确地画在图纸上，然后努力把纸上的流程变成具体的现实。

这个概念很简单。事实上，他们在强调流程和效率方面和弗里德里克·泰勒的科学管理理论有很强的相似性。在20世纪末，效率仍是至高无上的。

企业再造的相对简单是很吸引人的，但事实证明，把再造变成现实远远比倡导者所想象的要难。这样的企业革命大多也半途夭折。

第一个问题是，在一张白纸上重新构建企业流程的方法忽略了几年甚至经常是几十年左右来左右企业组织行为方式的文化演进。人们难以抛弃这种先人之见及一些情有可原的习惯。职能组织的效率也许很低，但这种情况很难改变。

第二个问题是，企业再造显得不人道。在某些案例中，企业打着再造的名义，对待人的方式简直骇人听闻。正如其名所暗示的，再造更多的是把机器，而不是人或有人情味的制度视为实现公司前景的推进器。事实证明，在企业再造中，人成为了最大的障碍。对于纯粹的再造主义者而言，人不过是执行流程的工具，通过抛弃人的个性可实现高效率。在这一点，企业再造理论和泰勒的科学管理理论极为相似。

于是，企业再造成为企业裁员和缩小规模的同义词。许多声称要进行再造的公司常常只看到流行理论的表面现象，只热衷于消减成本。如果能以实施前沿理论的名义进行再造，缩小规模似乎更受公众的欢迎。

第三个问题是，企业管理层并不是自然而然地进行革命，他们甚至不愿意这样做。他们往往只对最容易进行的部分进行再造，其余的环节就任

其保持原样，而不是进行广泛的再造。

钱皮写作的续篇《再造管理》一书中就提到这个问题。他说，再造总是无法对管理层产生冲击。毫不奇怪，经理们无一不愿意把严格的以流程为基础的观点强加给别人，但对自己却往往不是这样的。在企业再造理论最盛行的1994年，钱皮特别指出：“高级经理们充满热情地进行企业流程再造的工作，拆毁不再对组织起支持作用的公司结构；但大部分的管理实践活动却毫发未损。如果经理们的工作和风格毫不变化，重建企业结构终将受到损害。”

1997年，哈默对企业再造工程的得失进行了总结，又出版了《超越再造工程》一书，澄清了实践中的概念术语。此后的几年，哈默潜心钻研，新积累的材料和经验使他在2001年推出了新作《企业行动纲领》。他宣称如今的新经济是顾客经济，如今的市场是买方市场，从稀有物品到稀有顾客这一转变是区别于过去十年和未来十年的本质差异；因此，现在看来，企业再造的错误就在于人性的缺失，对员工和顾客的粗暴对待。

新模式

不过，企业再造还是有两个方面的成就。第一，它鼓励管理人员再一次考虑如何最佳地组织企业这个棘手的问题。第二，它提倡企业按照流程而不是职能进行组织。企业从职能组织固有的组织刚性中挣脱出来具有重要的意义。问题是，企业再造是以一种形式的组织刚性代替另一种形式的组织刚性。

由于技术进步的加快，在 20 世纪 90 年代，组织问题成为最为重要的问题。而引领风气之先的是顶级商业布道师汤姆·彼得斯的《管理的解放》一书，尽管该书当时被大大诋毁。

在《管理的解放》中，彼得斯把组织结构从传统的公司结构按职能划分的思维定式中解放出来。他倡导的新组织结构的范式以没有明显的结构而著称。这正是彼得斯的关键所在。CNN、ABB 等公司因具有高度灵活的结构，并能为满足重要时刻的商业需求而改变，所以获得了成功。未来企业结构的特点是，自由流动，不能明确说明，不能用图表说明，简单而又复杂。

彼得斯构想了新公司的机构，其关键是建立一个联系顾客、供应商以及任何能帮助企业实现目标的人的网络。他这样写道：“必须抛弃关于规模的旧观念。‘新的大公司’确实可以非常大，但却是‘网络大’。换言之，企业规模由是市场力量来衡量的，是公司外延所有短暂或半永久的支持者构成的群体函数，而不是企业拥有和直接控制资源的问题。”

该书的核心一再强调时尚，“我们都处在米兰的高级女子时装业和好莱坞的电影业所包围的世界里。”彼得斯说，“时尚，是这本书唯一充满活力的一个词。计算机和微处理器的生命周期从几年缩短到几个月。”为了寻找到使自己在市场上独一无二的新领域，新的组织模式改变迅速，并将不断改变。

显然，这样的组织要求管理者具备的技能和传统的需求不同。确实，彼得斯说他描述过的新组织形式“难以想象，管理它也非常痛苦。”那些新技能，现在已经为人们所熟悉。彼得斯宣布告别命令和控制，开辟以“求知欲、积极进取和运用思想”为特征的新时代。他认为，这是一个大多数组织不了解的阶段，也是回到基本原则的阶段。“在过去 100 多年里，我

们假设专家专门集中在一个地方，在各部门、小组或企业里都集中了一些‘专家’员工。而工作是由另一个完全不同的地方的人们来完成。新组织制度则把专家放回原处，更亲近行动，如同工业革命以前，重视手艺的时代……我们根本不能毁灭‘专家’。我们只是转移了他的注意焦点，扩大了他所不能影响的范围，并赋予他新的定义。我们认为，在一个快节奏、时尚化的世界里，每个人都必须成为专家。”

在彼得斯提出组织需要变革的观点之后，各种各样的新组织模式纷至沓来，如虚拟组织、网络组织等。

在这场争论总，最值得关注的参与者是英国的管理思想家查尔斯·汉迪。汉迪预言某种组织形式将占优势地位，这就是那些最容易与服务业相联系的组织类型。第一类，也是最出名的一类使他称之为三叶草组织——“一种以关键管理人员和工人为核心建立起来的组织形式，其外围是外部的承包商和兼职人员。”以这种组织形式组建的未来企业与现在的咨询公司、广告代理商或专家合伙企业的结构相仿。

第二种新兴结构是联邦式结构。他指出，这不是分权的另一种说法，在他为联邦式组织描绘的蓝图中，中央部门行使协调、影响、指示和建议的功能，而不是制定条款或做短期的决策。中央部门考虑的是长期问题，这样的中央部门“处于组织的核心，称为高层或总部都不合适。”

第三类组织时他称为“3I”的组织。3I是指信息（Information）、情报（Intelligence）和思想（Ideas）。这类组织对认识管理提出很高的要求。汉迪解释说：“明智的组织已经知道，不能简单地把它们聪明的员工定位为工人或经理，而应该把他们定位为个人、专家、专业人员或管理人员。领导者、所有人以及组织如果想跟上变化的节奏，就必须坚持全身心地学习。”

关于组织结构的争论还在继续。然而，在实践中，20世纪90年代已经出现了新公司类型的明显萌芽。这新一代公司的典型代表包括GE（通用电气）和思科。

跨越组织边界

一直以来，组织权力的不同，形成了不同层级间的垂直边界；人员分工的不同，形成了不同职能间的水平边界；内部人员与外部人员的工作不同，形成了组织与供应商、客户、监管者的外部边界；文化差异、市场特征的不同，形成了不同场所、不同文化、不同市场间的地理边界。

但是，如果边界就像地板、天花板和墙壁一样固定、僵硬，那么，信息、创意、决策、人才等要素在组织中的流动就会遇到障碍，各种问题也就随之而来。

很多人都知道，个人计算机是苹果公司首先推出的。但也许很少有人知道，最早开发个人计算机的并非苹果公司，而是“复印”的代名词——施乐公司。

1973年，施乐公司开发出了第一台使用鼠标的个人计算机，这比苹果公司推出首台产品的时间早了整整3年。然而，施乐公司的研究者们最终却没能说服公司的高层接受他们的创意，因为他们的创意跟复印机无关。很多受到垂直障碍阻挠的开发者们，带着所掌握的技术离开了施乐，来到了一家层级不那么严格的新公司，也就是苹果公司的前身。

由于职责与权力的界定，让施乐的研究者们的行为受到了限制，而机会也被“界定”在了门外。

如果没有严格存在于上下级的垂直边界，施乐的决策者们或许能从销售人员中得到更多的市场信息，了解到个人计算机这一发明的价值，这样研发者们或许不会出走。如果没有职能部门间的水平边界，组织中为保护各自的势力范围而互相埋怨、推诿责任的事情或许不会发生。如果没有与供应商、客户间的外部边界，或许国美电器与厂商间的利益纷争也不会愈演愈烈。如果没有不同地区、不同市场、不同文化形成的地理边界，或许全球化也不会那么遥不可及。

所以，有人提出“无边界组织”的概念。

“无边界”并不是没有边界，不是要完全消除组织的边界，而是希望组织能够更有效地运转，不让边界成为固定僵硬的地板、天花板和墙壁。无边界组织就是要让边界成为“隔膜”，既能保障组织的完整，又能使信息、创意、资源等要素能够快速而轻易地流动和转移。

正如密歇根大学商学院教授 C.K. 普拉哈拉德所说的那样，无边界行为并不意味着要彻底消除所有的行政程序和规则，而是意味着要降低建立新的合作、学习以及生产方式时的痛苦程度，意味着要清除正式的组织结构强加给个体和团队的各种束缚。无边界指的是边界跨越，指的是以可穿透的结构代替混凝土工事。

那么，如何让组织边界更具可穿透性呢？

1980年12月，杰克·韦尔奇被宣布为通用电气公司新任董事长兼首席执行官。这是一次破纪录的任命。年仅45岁的韦尔奇成为公司历史上最年轻的首席执行官。实际上，他只是公司92年历史中的第八位CEO。

韦尔奇接管的GE公司，过去和现在都是大公司的传奇故事之一。它

以异乎寻常的适应力经历了时代的变迁而继续存在。

1878年，托马斯·爱迪生创立了爱迪生电气照明公司。后来，这家企业发展成为爱迪生通用照明电气公司。1892年，爱迪生通用照明电气公司与汤姆森—豪斯顿电气公司合并，组建了通用电气公司。

通用电气的发展确实是建立在坚实的基础之上的。它在成立后的第一个月里，销售收入就达到300万美元，此后一直谨慎而又精明地经营着。经营方式一代代传下来，天衣无缝。每一代都会进行一些改变，只不过程度不同而已。

1892年，查尔斯·科芬担任通用电气的第一任董事长和CEO。科芬是购买爱迪生的专利并开始进行严肃的企业发展的团队领导人。

1922年，科芬的继任者杰拉德·斯沃普担任公司总裁。斯沃普强调，公司的传统是工程和制造，并采用那个时代的“人力资源管理”来建立牢固的组织系统。

通用电气的第三任领导人查尔斯·威尔逊，因为被战时工作打断，他的影响和遗产没有其前任那么大。

1950~1963年，拉尔夫·科迪纳任通用电气的第四任CEO。他是分权思想的坚定拥护者。在他令人不安的主管企业的岁月里，他以引入目标管理而著名。

1964~1972年，是弗雷德里克·博尔奇统治GE的年代。他把战略规划引入GE，并使公司从科迪纳的时代稍微平静下来。

1973年，出生于英国的雷吉·琼斯成为GE的首席执行官。有人评论道“在琼斯任职期间，GE的财务很强健，但却是一个乏味无趣的公司。我们是一个正在衰败的组织，但没人觉察到这一点。”

当杰克·韦尔奇加入这个小规模的著名名单时，他就没打算安静地待在执行官的办公室里。平坦、安分的航线不是杰克·韦尔奇的计划。GE

被要求再改变。

在韦尔奇看来,通用电气存在着诸多问题,其中最为严重的是人员机构臃肿、管理层级复杂、层次过多、灵活性低。僵化的官僚气息更令他头痛。韦尔奇认为,官僚作风吞噬了组织对变化的嗅觉,使“GE 穿上水泥鞋与对手竞争赛跑”。所以从上任起,杰克·韦尔奇就一直致力于打破这种官僚机制,试图将 GE 改造成一个真正的无边界组织。

为了打破 GE 的垂直有形边界,韦尔奇采取了多种措施,提供了基层员工发表意见和建议的渠道,其中最为普遍的例子就是倾力解决例会。

倾力解决例会的参与者代表了不同的群体,从高级管理者到初级管理者,从正式工到钟点工。在倾力解决会议的最后,经理只能采取以下三种方式答复:① 当场同意实施建议;② 拒绝建议说明理由;③ 要求更多的信息,在这种情况下,经理必须给出一个截止日期,确保如期答复。

在倾力解决例会中,员工可以面对面地向经理提出建议,而经理必须当场给予答复。通过这项举措,韦尔奇打破了经理与雇员之间的隔阂,实现垂直上的无边界。

而为了打破水平上的有形边界,韦尔奇大力推进各事业部的合作。韦尔奇要求,各事业部之间不仅在资金、人员方面实现自由流动,还要求各事业部在技术、设计、评价系统、生产以及顾客和地区信息等方面实现资源共享。例如,汽轮机事业部分享了飞机发动机事业部的制造技术,照明事业部和医用事业部合作改进了 X 线管。这种努力,给 GE 带来了卓著的成效,生产成本也随之大大降低。

为了改善公司与供应商、顾客及其他组织的关系,增强组织对外界变化的适应能力和决策效率,GE 着力打破外部有形边界。为此,GE 让客户进入 GE,共同设计新产品;同时,允许供应商参与 GE 的机车设计和生产;向其他公司甚至竞争对手学习一切对 GE 有用的东西。

GE 从来就是一家全球性的公司，所以打破 GE 地理边界，也是韦尔奇的思考重点。在打破地理边界方面，刚开始时，公司仅从市场的角度考虑全球化的问题，后来转为寻求产品和部件，后来又发展到挖掘各国知识资本的阶段，推行了全球化与本土化战略。以印度为例，其在软件开发、设计工作和基础研究方面的科技人才是非常丰富的。因此，GE 在印度聘请各种从事客户服务和数据采集工作的人才，并逐渐挑选更多的当地人承担领导工作。

总之，GE 是个规模庞大的企业，而市场要求组织必须简洁，于是 GE 进行了新的组织变革，提出 21 世纪的企业特色就在于不分界限。采用无边界组织使公司克服规模和效率的矛盾，具有了大型企业力量，同时又具有小型公司的效率、灵活性和自信。企业在自由和控制之间取得了平衡。

回到 1981 年，杰克·韦尔奇刚成为 CEO 的时候，GE 的总资产为 200 亿美元，总收入为 272.4 亿美元，收益为 16.5 亿美元。全球共有员工 44 万名，市场价值 12 亿美元。

而到了 1997 年，GE 的总资产迅速增长为 3040 亿美元，总收入达 908.4 亿美元，公司市场价值为世界之最，达到 3000 亿美元。而公司员工只有 27 万，令人吃惊地减少了 17 万名员工。

现在，GE 在 100 多个国家经营业务。作为一个整体，在 2012 年的《财富》50 强排名中，GE 名列第 22 位。如果单独排名，GE 的 9 个事业部都将处于《财富》排名的前 50 位之中。GE 仍是企业巨人，而且现在它在其合适之处都很强大。

更一般的经验同样意义重大。GE 的成功是因为它已成为拥有强有力的文化、有创见的领导，以及可以调动一起资源的组织——它拒绝一动不动地坐在“房间”里。

构建组织网络

组织结构的设计与构造,总是随着社会经济和科学技术的不断发展而产生适应性的变化。从直线制到职能制、从事业部制到矩阵制,强大的经济发展引擎不断推动着企业组织结构的变革与创新。

当21世纪即将来临时,随着信息技术的发展、竞争的加剧和全球化市场的形成,没有一家企业可以单枪匹马地面对全球竞争。因此,由常规组织过渡到网络组织(也称虚拟组织)阶段就是必然的。网络组织日益成为公司竞争战略“武器库”中的“致命武器”。这种组织形式有着强大的生命力和适应性,它可以使企业准确有效地把握住稍纵即逝的市场机会。

通俗地讲,网络组织指两个以上的独立的实体,为迅速向市场提供产品和服务、在一定时间内结成的动态联盟。它不是企业集团,不具有法人资格,也没有固定的组织层次和内部命令系统,而是一种开放式的组织结构,因此可以在拥有充分信息的条件下,从众多的组织中通过竞争招标或自由选择等方式精选出合作伙伴,迅速形成各专业领域中的独特优势,实现对外部资源的整合利用,从而以强大的结构成本优势和机动性,实现单个企业难以承担的市场功能,如产品开发、生产和销售。

被联结在一起的经营单位,彼此间并不存在产权上的联系,不同于一般的集团化公司,相互之间的合作关系是动态的,完全突破了以内部组织制度为基础的传统的 management 方法。

网络的发展推动了虚拟组织的发展。其实,网络本身也是虚拟组织的一种形式。它是一系列预先认证合格的合作伙伴,同时,作为辅助工具,网络又推动了各个领域合作的开展和众多虚拟组织的形成。而在企业组织结构网络化转型中,最为典型和成功的当属思科系统公司。

1984年12月，思科公司在美国成立，最初只是一家普通的生产网络路由器的高科技公司。1992年，公司高级副总裁兼CIO彼得·苏维克提出利用互联网来改造公司整体运营体制，并成功地构建了思科网络联结系统，从而使思科公司成为了网络化企业管理的先驱。

现在，思科不仅是网络基础设施提供商，而且也提供业界最领先的电子商务解决方案。2000年3月27日，思科公司股票市值达5550亿美元，超过微软，成为全球股票市值最高的公司。越来越多的企业分享了思科应用互联网的成功经验。

思科公司的CEO约翰·钱伯斯将公司的网络结构系统分为三层：第一层是电子商务、员工自助服务和客户服务支持，所带来的网络效应是产品、服务多样性、定制个性化服务，提高客户的满意度；第二层是虚拟生产和结账；第三层是电子学习。

思科庞大的生产关系管理系统和客户关系管理系统就全部建立在这三层网络结构系统之上。

思科的一级组装商有40个，下面有1000多个零配件供应商，但其中真正属于思科的工厂却只有两个，其他所有供应商、合作伙伴的内联网都通过互联网与思科的内联网相连，无数的客户通过各种方式接入互联网，再与思科的网站挂接，组成了一个实时动态的系统。客户的订单上传到思科网站，思科的网络会自动把订单下达到相应的组装商手中。在订单下达的当天，设备差不多就组装完毕，贴上思科的标签，直接由组装商或供应商发货，思科的人连包装箱子都不会碰一下。

网络型企业组织结构不仅能为像思科这样的企业巨人所应用，对于经营范围单一、分工协作密切的小型公司，更是一种可行选择。如一家名字为“Telepad”的小型公司，最初生产手写型电脑输入设备，后来扩展到多

媒体输入系统。这家小公司使用著名设计公司的设计,让IBM生产,仅仅使用28个临时工、4个长期雇员,在12个月内就成功地推出了4种新产品。当Telepad说IBM加工他们的产品,并且他们与其他大公司有业务联系时,他们就在业务融资、展示实力、实现承诺的能力等方面获得了重要的信誉。

采用网络型结构的组织,他们所做的就是通过公司内联网和公司外联网,创设一个契约“关系”的网络,与独立的制造商、销售代理商及其他机构达成长期协作协议,使他们按照契约要求执行相应的生产经营功能。由于网络型企业组织的大部分活动都是外包、外协的,因此,公司的管理机构就只需一个精干的经理班子,负责监管公司内部开展业务。

在这里,传统的管理幅度和管理层次的矛盾不复存在,全球范围内每个竞争领域的成本和盈利数据通过公司内联网变得公开和透明,最高层的决策思路通过公司内联网准确无误地传达给最基层的一线员工,从而公司能够充分授权,员工能够快速决策,而这些决策以前只有CEO或财务总监才能作出。

企业管理极度扁平化,一线经理能够在每个季度结束后一周就知道:为什么原订目标没有达到?是因为网络问题、零部件问题,还是因为竞争加剧。这极大地提高了管理效率。

企业组织结构网络化是一个世界性的大趋势,它能在三个方面极大地帮助企业经济效益实现质的飞跃:一是减少内部管理成本,二是实现企业全球范围内供应链与销售环节的整合,三是实现企业充分授权式的管理。

但是,我们还应该看到,尽管宣传使用网络组织的概念十分容易,但是网络组织的组成与运作并不简单,最为明显的是实施上的困难,如各组成部分如何做实体上的接触及协调上的困难。人们寄希望于信息高速公路

作为网络组织的实现工具，但信息高速公路本身还需要发展完善，而企业不可能在漫长的等待中丧失市场机会。

新现代故事

通用电气和思科系统的故事之间有什么联系呢？答案是，他们都是全新的现代故事。这些公司的成功不是建立他们生产什么产品的基础上。产品固然重要，但没有公司如何组织和管理那么重要。

公司如何处理业务从未比他们如何成功更重要、更基本。从本质而言，这是精神对物质的胜利。“通过有力地提高在处理变化方面的管理效率，计算机革命应该对管理人员增加的需求有长期的影响。”《财富》杂志在30年前就准确地预见到这一点。

知识成为掌握竞争优势的新手段。这意味着马克思关于工人控制生产资料的目标实现了。我们的大脑控制了企业世界。过去，资本被看做是纯粹的财务、金融术语，今天，它必须逐步地被看成是智力术语。

智力资本概念可以粗略地描述为组织的总体脑力。这个概念不可避免地知识与知识型员工和知识管理概念有着密切联系。事实上，某些人把他们当做同义词。

智力资本概念与许多其他概念一样，来源于彼得·德鲁克的著作。1969年，他在《不连贯的年代》一书中，介绍了知识型员工这个术语，用以形容受过高度训练、有才智的管理专业人士。他或她能认识到自己对组织的价值和贡献。知识型员工是以前的公司人模式的解毒剂。

“知识型员工把自己看成是另一种职业人士，与往日的律师、教师、医生和政府公务员没有什么区别。”德鲁克在《不连贯的年代》中这样写道，“他受过同样的教育，收入更多，还可能有更好的机会。也许他充分认识到自己依靠组织来获取收入和机会，没有组织进行的投资，他就不会有工作，但他也正确地意识到，组织同样依靠他。”

德鲁克识别出这一新事物，但他最关键的贡献在于他认识到知识既是力量，又是权力。智力资本就是力量。如果是知识而不是力量，成为经济社会新的衡量标准，那么资本主义社会的结构就必须改变。“在知识社会里，知识型员工既是真正的‘资本家’，又依赖于他的工作。当今社会被雇佣的受过教育的属于中产阶级的这些知识型员工群体，通过养老金和投资信贷等方式拥有生产资料。”

后来，德鲁克在他 1992 年出版的《未来管理》一书中发展了他这一著名思想。他提出：“从现在起，最关键的是知识。世界正变得不是劳动密集、不是物质资料密集、不是能源密集，而是知识密集。”

在许多方面，智力资本简单地与充分利用组织雇佣人员的知识有关。“如果惠普公司了解它所掌握的知识，我们的生产率将提高三倍不止。”惠普的老板卢·普拉特回忆说。据估计，2000 年英国将有 100 万可以被称为知识型员工，700 万是体力劳动者。尽管美国流行以较小规模生产，从 20 世纪 80 年代初到 90 年代后期，管理和专业工作者的数量仍增加了 37%。

认识到智力资本的重要性之后，下一个问题就呼之欲出：如何衡量智力资本？毕竟，资本只有经过衡量才能实现，智力资本越来越多地被归为企业活动的一部分。瑞典斯坎迪亚公司有一位“智力资本董事”以及其他一些类似的人事安排——至少在头衔上是这样。斯坎迪亚公司的莱夫·艾德文森是这个领域的思想领导者，他指出了围绕顾客、流程、补给、研发、

人力和财务建立智力资本报告的模式。

困难是如何把枯燥乏味的有关知识和智力资本的报告变成现实。这是一个重大的挑战。但韦尔奇和思科给人们提供了很好的思路。打破组织边界，使组织智力资本实现自由流动，可以获得组织智力资本的增值效应。而虚拟组织的建立，为组织利用外部智力提供了契机。智力资本不一定是组织自己具有的，只要能为我所用就行了。

第 9 章

2001 ~ 2010

组织是个『文化人』

当资本不再局限于物质时，智力资本成为企业追逐的对象。在知识经济条件下，组织自上而下的学习模式，已经不能适应时代的需求。企业需要动起来，进行全员学习。这时候的企业成了一个学习的阵地。



迪伊·霍克（1929~），Visa 创始人及荣誉首席执行官。其创造性提出的“浑序组织”概念，引起了学界和商界的广泛重视，并于 1991 年被美国《金钱》杂志评为“过去 25 年间最能改变人们生活方式的八大人物”之一。主要著作：《浑序时代的诞生》（1999）。



克里斯·阿基里斯（1923~），当代管理理论大师，奠定了学习型组织的理论基石。阿基里斯从人与组织的关系入手，寻找组织变革的方法，提出了“不成熟—成熟”理论、“行为科学”理论和“组织学习”理论。主要著作：《个性与组织》（1957）、《组织学习》（1978）、《克服组织防卫》（1990）、《行为的知识》（1993）、《组织学习 II》（1995）。



彼得·圣吉（1947~），“学习型组织之父”，国际组织学习协会创始人和主席。圣吉提出的“学习型组织”的“圣吉模型”，为组织的健康长远发展提供了指引，在全世界方位内引发了一场创建学习型组织的管理浪潮。主要著作：《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》（1990）、《第五项修炼使用手册：建立学习型组织的战略和工具》（1994）、《变革之舞》（1999）、《生命的展现：人类的期望与未来美好世界》（2004）、《必要的革命》（2008）。

浑序时代的诞生

1998年10月，一家新的研究机构在美国波士顿湾成立了。这就是新英格兰复杂系统研究所。他们认为，人类组织就像自然界中的气候模式或动物种群一样，是一个行为复杂的系统，而商业也是一种系统，同样也需要复杂性的组织管理。因此，这个研究所一成立，就创办了一本新杂志——《突现：组织管理中复杂性问题》，着力研究组织管理中的复杂性问题。

然而，复杂性组织管理上最新的研究成果，却属于迪伊·霍克。1999年，霍克出版的《浑序时代的诞生》一书，创造性地提出“浑序组织”这一概念，引起了学界和商界的广泛关注。

在《浑序时代的诞生》一书中，霍克以大量篇幅批判机械论和还原论。他指出，“也许最早可以追溯到亚里士多德、柏拉图或者更早。不过直到艾萨克·牛顿的科学和勒内·笛卡尔的哲学之后，才算是孕育了这些概念的现代版本，形成了机械性的思维。自此以后，这种思维就主导了我们的整个想法，我们的组织性质，乃至西方工业社会的结构……这种思维甚至认为宇宙，乃至其中的万物，不管是物理的、生物的或社会的层面，都可以简化为类似钟表的机械运作，各个组成零件均以精准可测的线性因果律相互作用。”两个多世纪来，人们就是这样孜孜不倦地以机械的、分割的角度来观看并构建社会。人们相信自己终能营造出一个可以操控自如的组织，以为只要在某处拉起某根操纵杆，就可以得到与预期分毫不差的结果。

“只可惜预期的结果出现的机会却少之又少。反倒是种种恶果历历在目：恶化的财富与权力分配，千疮百孔的生态圈，面临崩溃的社会”，使世界陷入了“系统的危机”。

如果说牛顿的科学和笛卡尔的哲学所形成的机械性思维是孕育今日组织概念的基础，那么，工业时代就是其诱因，两者共同支配了所有组织的演化。然而，时代的变迁要求有一套与之全然不同的组织概念，使其能适应人类的生活、工作和娱乐方式的多元化和复杂化，使权力和财富的分配更加公平合理，更能发挥人类的才智，并与人类的灵性以及生态环境更为和谐。

《第5代管理》的作者查尔斯·M. 萨维奇指出，现代 VISA（汇财卡）组织正在迅速走向世界，这种“既不是中央集权式的等级体制也不是命令控制的组织模式”将引领未来组织的创新与变革。

VISA 公司是由狄伊·霍克和另外几个人于 20 世纪 60 年代创建的。这家公司是由其所有的成员共同拥有的。它的权力和功能按照可能的最大限度进行分配，其管理是分布式的，具有无限的可延伸和极端的持久性，而且能够轻易地适应差异和变化。

根据霍克的回忆，1968 年 VISA 组织还只是一种信念与一个模糊的想法。但到了 1999 年，已有 22000 家身为 VISA 组织成员的金融机构提供这项产品，更有 1500 万个遍布全球的商店接受刷卡。

VISA 公司是一个半官方、半营利、半咨询、半授权、半教育、半社会、半商业、半政治的联盟。它不属于以上任何一类，但却同时具备所有的特征。

彼得·圣吉说：“VISA 公司是 21 世纪组织的一个极其有趣的范例。依某些标准衡量，它可能是世界上最大的公司。如果把 VISA 卡的所有业务加在一起，其市场总资本将达到 4000 亿美元左右（这是圣吉早几年的估计，2012 年已达 12.5 万亿美元）。而协调整个公司的雇员总共却只有

区区几千名。这是一种彻底非传统的公司形式……根本不存在正式的等级制度。但是，它是一个组织。它成立于30年前，具有独创的哲学和设计。统治它的是一套理念，一份具有非常明确的目的宣言和一套周密设计的运营原则。”

VISA 诞生之际，还没有复杂性理论，没有国际互联网，没有企业联盟，也还没有信息社会。VISA 的诞生，全是凭借观念、想法与信心的力量。由于当时还没有复杂性理论做指导，大多数会员对此未能充分理解和利用，仍然保持机械性与线性的观念，并继续以传统的架构与管理方式来处理这项业务。有一些新进入 VISA 组织的管理者，对相关的基本信念和概念并未深入地理解和奉行，常常有意无意地将旧有的思考包袱加在新的组织上。

于是，在1984年，霍克决定离开由他亲手创立的 VISA 国际组织，“切断与企业界的所有关联”，寻求创立更具普遍意义的组织和新的可能性。

离开 VISA 后，霍克过着与企业界隔绝的耕读生活，“将生活向新的可能性敞开”，并从事更深入的理论思考。

人是机器吗？机器是人吗？两者是否以我们无法理解的方式不可分割地联结起来？为什么我们开始想让机器像人，让人像机器？

为什么我们认为地球与人类是分离的，地球只是一个提供免费原料的货仓，让我们可以制造机械化货币经济中各色的消费玩意儿：一个可供我们免费丢弃毒物垃圾的地方？

我们为何在理性思维中开始将事物分割？这种分割是否可能只将事物在思维中分割而不在实体上分割？一个分割是否必然导致另一个分割？是谁决定了这种分割，让我们的思想与生活陷于日益狭隘的专业化与特殊化的框框中？

如果分割的观念只不过是西方文明的一大幻象，再经过工业时代的精炼，虽然有助于某些科学上的认知，但就理解与智慧而言却是根本的缺陷，

那又该如何呢？如果我们对分割性、特殊性与测量的看法，只不过是意识的大演化过程中短暂的脱轨，那又将如何呢？

经过多年钻研，霍克得到这样的结论：特殊性与分割性是人类心智上的弱点，而非宇宙的通则。把身、心、灵分立起来，就像钟表里的齿轮、凸轮、弹簧一样，在霍克看来，这是极其荒谬的。因为机器、人、自然并非分立的。身、心、灵是不可分的一体，也与宇宙其他万物一体。“我们是万物无穷关联中的一个小宇宙：既是个别又是全体，既是自然又是非我，与宇宙合而为一。”

霍克认为，虽然现代科学及其对测量与特殊性的执著创造了许多奇迹，但科学基本上不涉及理解与智慧，因此生命的秘密远未揭开。如果我们想在不确定汪洋大海中捞取绝对，能捕捉到的只有疑惑。更何况，生命绝不是许多机械粒子的某种组合。这是说，生命是不可能通过拆分开来进行测量而得到充分理解的，也没有足够的智慧引领人类朝着整体性、创造性、建设性的方向演变。

因此，从组织管理的角度来说，绝对完美的预测和控制只存在于想象中。因为生命就是爱恨情仇、酸甜苦辣、喜怒哀乐，还有成千上万件难以预测的事物交织而成。生命不在于控制、不在于获得、不在于拥有、不在于知道，甚至也不在于“活着”，生活是永恒不息的“交易”。交易无法预测或控制，是一场必须亲身经历的神奇之旅。

1993年，在霍克隐居生活的第九个年头，他一边认真读着米切尔·沃尔德鲁普的《复杂性》一书，一边进入大自然，去“林间沉思”他那几十年一直致力思索的组织概念。

霍克认为，西方所使用的分割性、机械性概念，的确不失为看待世界的有力方式，以及认识事实某些层面的有用方法，也是日常生活中实用的帮手。但如果将之视为理解事实的最佳方式，就会发生问题；如果视为唯

一方式，就更会导致毁灭。执著地相信线性、分割性和因果律并据此行事，就会否认事物间相互联结性与整体性。

而在思考这些大自然与人类思维本质的奥秘时，霍克被应邀访问研究复杂性的机构——圣塔菲研究所。

霍克访问圣塔菲研究所，目的不在了解他们所致力地科学研究，而是想了解研究所本身，这个组织的性质、管理、信念。他所关心的是，该研究所的性质、构造与行为，是否反映出它本身所研究的新兴科学？也即他感兴趣的是圣塔菲研究所这个组织的结构层面，而非他们所研究的科学内容。他想知道的是这种组织能否发展出一些社会与组织的概念，与科学、人类心灵以及生态圈能更和谐地共存？

研究所的学术气氛激起了霍克对浑序理念及其运用在其他组织可能性的探索。而且在研究所的一次会上，霍克结识了乔伊斯基基金会的副理事长乔尔·杰琛丹纳，两人就浑序概念进行了多次深入的讨论，并在讨论后反复地思考浑序组织到底是什么？

“浑序”，的确让人难以捉摸。笼统地说，“浑序”（Chaord）就是“浑沌”（Chaos）和“有序”（Order）之间的一种状态。但具体理解起来，还很模糊，甚至连霍克自己也还不甚清楚。

一天，霍克在农场里看到一只山猫逮地鼠的情境，使他对“浑序组织”的概念本质有了形象直观的体会。霍克描述了这样一个情境：

“一头山猫出现了，全神盯着窗户之下、绿草之中、土丘之上新掘的地鼠洞穴。……各只脚掌接续地以难以察觉的流畅动作举起往前伸，利爪先是插入草叶，接着调整好角度静静地放在地上。山猫以这种慢动作向前滑动，尾巴丝毫不动，眼睛眨也不眨，然后重心缓缓移动，身躯拱起，光滑的皮毛下肌肉起伏。……以人眼无法企及的速度。山猫窜了出去，一只地鼠落入山猫利爪钳制之下，仰天踢起洞口的尘土。”

霍克对此赞叹不已，自称是他所见到的“对生命的本质最完美的展现”。山猫逮地鼠的一幕纯属天然，人力无从模拟。山猫的本质无法测量、设计、制造或了解。它并非混沌，但也未受控制（有序），而是混沌边缘有序的形态，这就是浑序。山猫不是机器。我们应该有可能构思出有别于机器的组织。

一个浑序组织的试验

不论怎么看，Google 都是一家很特别的公司。从其内部的组织管理到表露于外的种种商业行为，人们看到的是让人困惑的混乱。在 Google 总部，不论哪天员工都能够带着宠物上班，他们还可以在这里练瑜伽、做按摩、玩电子游戏。总部大楼的走廊里摆放着许多块连在一起的白板，员工们可以将自己的想法随意写在白板上，甚至也可以在上面涂鸦。

全世界的网民都知道 Google 是做搜索的，但这家公司在其核心业务之外的大举扩张更是令人难以捉摸。从推出 Google DOC 文档软件挑战微软，到进入手机行业，该公司的举动虽非惊世骇俗，但的确很难用寻常的词汇来形容。2007 年 11 月 27 日，Google 又出其不意地宣布准备进入一个无论如何都很难与 Google 联系起来的领域——再生能源技术。华尔街一些悲观的分析师认为，尽管 Google 财大气粗，但全面撒网式的多元化可能会对其主业造成不利影响。然而，该公司创始人拉里·佩奇却表示，不积极开拓新业务对公司造成的危害会更大。

这就是 Google，一家让人觉得大而小、混乱而有序、熟悉而陌生的公司。

该公司上市前发表的募股说明书中就旗帜鲜明地写道：“Google 不是常规的公司，我们也不想做这样的一家公司。”这或许是 Google 关于其理念的最露骨、最直白的阐述。也正因如此，我们很难用常规的思维来解释其行为。

至少在某种程度上，Google 代表了一种正在萌发的企业组织形式——浑序组织，即将混沌与有序有机结合在一起的组织。按照系统论的观点，复杂系统运行在有序与无序之间时，会进入所谓的混沌边缘状态，也就是既稳定又不稳定的状态，而只有当处于这种状态时，系统才能够最有效地发生变异和创新。显然，当用浑序组织的尺度对 Google 进行衡量时，我们就能为该公司的行为模式找到合理的解释。

浑序组织的一大特征就是，整体与个体都是自组织和自支配的，整体与个体间拥有共同的目标和原则；目的和原则具有持续性，而形式与功能则具有可变性。

在 Google 中，个体的自组织和自支配特点显得尤为突出。该公司鼓励个人将 20% 的工作时间用于从事自己喜欢的课题研究，Google 表现出来的“混乱”部分原因正在于此。然而，这也是个体自组织和自支配的有力保障，创新的能量就在这种自组织和自支配过程中得到最大限度的释放。Google 的不少产品，如 Gmail、Google News，都是在“混沌”之中被开发出来的。

能体现 Google 自组织的最新例子之一是 Google 101 的开发过程。克里斯托弗·比茨格里亚是 Google 一位年轻的高级软件工程师——该公司大多数员工都是从大学毕业生中招收。比茨格里亚认为，这些人在刚加入 Google 时最需要的是接受高级培训，因此与其进入公司再培训不如让他们在上大学期间就接受培训。

2006 年秋的一天，比茨格里亚在会议间隙碰到 CEO 埃里克·施密特，

他大胆地向施密特提出，打算利用他的 20% 时间开设一个课程，对他的母校华盛顿大学的学生进行培训。施密特对此表示赞赏。

接下来的几个月，比茨格里亚充分发挥其创业精神，找到了一批分散在不同地方的志愿者以及他在 Google 的同事一起实施其计划。9 个月后，比茨格里亚又找到施密特，提出了一个令后者始料不及的想法——利用 Google 强大的电脑服务器机房，为学生、研究人员和创业者提供类似 Google 那样的强大计算能力。而现在，这已成为 Google 重要战略内容之一。

施密特后来承认，最初他以为比茨格里亚只是打算将它应用在教育领域，因此对于比茨格里亚到底做什么他并不是很关心，不过他认为，这并不是坏事，因为即使失败了比茨格里亚也能从中学到一些东西。

另一个例子是敏捷软件开发方法的推广。这是一个将反馈尽早地和经常性地纳入到产品开发过程中的方法，以前曾在该公司的某些部门采用过。Google 一些工程师希望在公司内推广这种方法，不过，他们并没有先找领导汇报请示，而是自发地组成了“敏捷开发谷类”。他们争取到了尽可能多的小团体，向这些小团体讲授这种新方法。他们还通过分发相关书籍，在公司内部举办主题讲座，设立“敏捷开发办公时间”，以为其他员工提供咨询等方式促进人们对这种方法的了解和认同。

自组织和自支配要以共同的目标与原则为基础，否则企业就可能会陷入混乱。对于企业目标，2004 年 Google 上市前，赛吉·布林和拉里·佩奇发表的《创始人书》中写道：“我们的目标是开发出能显著改善尽可能多的人的工作和生活的服务。在追求这个目标的过程中，我们可能会做一些我们认为能对社会有积极影响的事情，哪怕短期财务回报并不明显。”

这样的目标知易行难，因为如果得不到企业员工的认同，它就可能成为一纸空文。幸运的是，Google 在组织结构和企业文化等方面的做法使

它避免了这种情况。

该公司一位产品经理宾杜·雷迪在谈到 Google 独特的组织结构时说：“我认为，公司越大员工为公司工作的动力越弱，而为顶头上司工作的动力就越大。通过采用非常扁平的组织，Google 消除了这个问题。”

该公司的组织结构同样也体现出了浑序组织“形式与功能可变性”的特点。例子之一是其产品开发结构。该公司最初采取的是传统结构——BCG 矩阵法，这种方法适合于连贯性的创新。Google 后来认识到，该方法尽管生产率高，但创造力和创新相对却较低，尤其是不利于非连贯的创新。因此，Google 后来很快采取了灵活的小组创新方法。

Google 鼓励员工经常提出大胆的甚至是稀奇古怪的设想，主管们会根据情况指派小组来评估这些想法是否可行。一般情况下，提出设想的工程师都能牵头组成一个人数不多的小组，按其想法去实施。这种灵活的组织形式有效地调动了员工的创新积极性，因为即使遭到失败，他们也不会因此而受到惩罚。

美国沃顿商学院管理学教授卡提克·霍萨纳加尔指出，这种形式能防止官僚主义决策对创新的阻碍，使 Google 应付因员工数量急剧增加而带来的挑战。

鼓励尝试而不惩罚失败的文化，极大地解放了员工的思想，使他们跳出短期利益的束缚。比茨格里亚深有体会地说：“请求原谅比请求允许要容易得多。”言下之意，就是在某些情况下员工完全可以先斩后奏。公司创始人就曾经承认，Google 的许多成功都是来自于原来不被公司管理者看好的东西。实际上，Google 员工在没有获得最高管理层支持而进行开发的情况是很普遍的，而这在许多公司中是很难想象的。

独特的公司文化的背后是管理者对于思想多样性的容纳，以及 Google

允许而不惩罚失败和试验的薪酬制度模式。在 Google 身上，我们能看到浑序组织的一些其他特征，包括容纳并培育多样性和变异，分散与集中的统一，合作与竞争的结合等。

在 Google，管理者采取措施鼓励员工保持开放心态，比如鼓励开发人员对公司任何产品中存在的漏洞进行修补或为其增加新功能，不论他们是在哪个产品开发小组。这不仅有利于公司内的思想交流，也使不同产品开发小组的成员能够对小组外的思想保持开放。

然而，Google 并非只有分散和自由，它同时也有适当的集中以及必要的纪律和原则。尽管该公司鼓励员工的个体创新，但每年它都要举行多次头脑风暴大会，每次约有上百名工程师参加。在产品开发方面，Google 有一条“七二一”原则，即将 70% 的时间用于核心业务的开发，20% 允许技术人员自由创造，其余 10% 用于那些可能无法解决但它觉得值得追求的想法。为避免因散而乱，该公司每月都要围绕其产品投资进行重新安排，并经常性地对产品战略评估。

另外，它也有详细而明确的程序，以确保能够持续不断地捕捉到新的设想，对它们进行评估，并确保新设想的提出者能够获得应有的反馈。沃顿商学院一位教授就指出，对于其核心业务，Google 是非常有纪律而且是完全以业绩为导向的，这就使它极好地处理了专注于核心业务与不断寻找新机会之间的矛盾，增强了它对商业环境变化的适应能力。

不过，随着 Google 的不断长大，外界对它的担心也越发明显。这些忧虑并非毫无理由。截止到 2007 年 9 月底，Google 的员工数已超过 15000 人。人员增多往往会减缓决策速度，而且也不容易使员工感到自己对企业的个人影响力。能否继续保持富有活力的浑序状态，这直接影响到 Google 的未来命运。

重圆破镜

我们自幼就被教导，把问题加以分解，把世界拆成片段来理解。这虽然能够使复杂的问题容易处理，但是无形中，我们却付出了巨大的代价——全然失掉对“整体”的连属感，也不了解自身行动所带来的一连串后果。

于是，当我们想一窥全豹时，便努力重整心中的片段，试图拼凑所有的碎片。但是，这只是白费力气，就像试着重新组合一面破镜子的碎片来看清镜中的真相。经过一阵子努力，我们甚至会干脆放弃一窥全豹的意图。

系统思考

因此，从20世纪90年代起，学者们逐渐关心并着手探索对人类至关重要的新组织问题。在这个寻找的过程中，迪伊·霍克的浑序组织给人们带来系统思考问题的启迪，而彼得·圣吉提出的学习型组织则给人们以系统思考的方法。

圣吉指出，现代企业所欠缺的就是系统思考的能力。它是一种整体动态的搭配能力，正是因为缺乏它而使得许多组织无法有效学习。而之所以会如此，是因为现代组织分工、负责的方式将组织切割，而使人们的行动与其在时空上相距较远。当不需要为自己的行动的结果负责时，人们就不会去修正其行为，也就是无法有效地学习。

因此，圣吉用了将近十年的时间，对数千家企业进行研究和案例分析，

终于提出了一套将传统企业转变成学习型企业的方法，使企业通过学习提升整体运作的“群体智力”和持续的创新能力，成为不断创造未来的组织，从而避免企业“夭折”。

人们越来越认识到，如果企业想生存下来并繁荣昌盛起来，就必须成为“学习型组织”。因此，大量培训和研究出现了。据来自宾夕法尼亚州的两位管理学教授阿尔伯特·万思睿和罗伯特·福尔默估计，全球企业每年花在员工培训上的费用超过 1000 亿美元。

学习型组织最初的构想，源于美国麻省理工大学杰伊·弗瑞斯特教授——彼得·圣吉的老师。弗瑞斯特是一位杰出的技术专家。他开创的系统动力学提供了研究人类动态性复杂问题的方法。

1956 年，弗瑞斯特在以自动控制中的信息反馈原理研究通用电气公司存货问题时有了惊人的发现，从此致力于研究企业内部各种信息与决策所形成的互动结构究竟是如何影响各项活动的，并反过来怎样影响决策本身的起伏变化形态。弗瑞斯特既不做预测，也不单看趋势，而是深入地思考复杂变化背后的本质——整体动态运作的基本机制。

1965 年，他发表了一篇题为“企业的新设计”的论文，运用系统动力学原理，非常具体地构想出未来企业组织的理想形态——层次扁平化、组织信息化、结构开放化，逐渐由从属关系转向为工作伙伴关系，不断学习，不断重新调整结构关系。

不断学习

当世界变得更加息息相关、复杂多变时，学习能力也更要增强，才能适应变局。企业不能再只靠像亨利·福特、阿尔弗雷德·斯隆或杰克·韦

尔奇那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄和指挥全局。未来真正出色的企业，将是能够设法使各层级人员全心投入，并有能力不断学习的学习型组织。

学习型组织是可能的，因为每个人都是天生的学习者。我们不必教婴儿学习，他们生来就是出色的学习者。学习不仅是人类的天性，也是生机盎然的源泉。你我或许都有过这种的经验：

成为出色团体中的一分子。在这个团体中，一伙人以极不寻常的方式在一起工作，彼此信任、互补长短，为共同的目标全力以赴，而创造出惊人的成果。

全球企业正在形成一个共同学习的社会。各行各业中一家独霸的局面一去不复返了，像 IBM、柯达这样独领风骚的企业也不复存在了。特别是在制造业，新兴企业成长茁壮的例子越来越多。美国公司向日本学习，而日本公司又向韩国学习。与此同时，意大利、澳洲、新加坡的公司也受到全球性的关注。

使我们朝向学习型组织迈进的，还有其他更深层的社会动力，这种变化也是工业社会演进的一部分。人类的工作观因物质的丰足而逐渐改变，也就是从“工具性”工作观（工作为达到目的之手段），转变为较“精神面”的工作观（寻求工作的内在价值）。

“我们祖父辈一周工作六天所赚的钱，只相当于我们现在大多数人工作两天的所得。大家渴望建立比遮风避雨及满足物质需求层次更高的组织，而这种渴望将永不止息，直到理想实现。”

“为什么我们的工作不能变得更有意义？”赫门米勒家具公司总裁爱德华·西蒙说，“企业是唯一有机会从根本上改善这个世界不公平现象的团体；但是首先，我们必须去除妨碍我们持续创造和学习的障碍。”

学习型组织

但是，“许多人把学习定义得过于狭窄，好像只是在解决问题，所以他们只关心在外部环境中识别和纠正错误。解决问题固然重要，但如果要坚持学习，管理者和员工都必须向内看。他们需要对自己的行为进行批判性的反省。”事实上，那些我们认为应该是善于学习的人，在实践中常常被证明是不适于学习的人。

这是管理大师克里斯·阿基里斯的一段话。如果说，彼得·圣吉是学习型组织这部戏的耀眼明星的话，那么阿基里斯便是这部戏的编剧和导演。正是阿基里斯首先提出了“学习型组织”这一概念，才让圣吉有了演出的脚本和可能。

学习模式

1923年，阿基里斯出生在美国新泽西州的一个中产阶级家庭。出生不久，便举家迁往希腊。几年后，阿基里斯又回到新泽西州俄文顿市上学。由于童年生活在希腊语言环境中，阿基里斯入学时的英语并不好，这使他受到同伴的排斥，并养成了双重性格取向。

第二次世界大战期间，阿基里斯应征入伍，在美国陆军通信部队服役。1947年获克拉克大学心理学学士学位，1949年获堪萨斯大学心理和经济学硕士学位，1951年在康奈尔大学工业和劳动关系学院获组织行为学博士学位。1951~1971年任教于耶鲁大学行政科学系，1971~1986年任教于哈佛大学教育学院，主要研究教育学和组织行为学，1986年后转入哈佛商学院，教授工商企业管理课程。

阿基里斯著作颇丰,研究领域涵盖心理学、经济学、社会学、教育学和组织行为学等学科。正是这位大师,奠定了学习型组织的理论基石。而阿基里斯最有影响力的工作,是与唐纳德·施翁一起完成的《组织学习》一书。在这本书中,阿基里斯和施翁创造了两种基本的组织模型。

在模型Ⅰ中,管理者工作的重点是建立个人的目标。他们沉迷于自己的想法,对外部事物漠不关心。防御是模型Ⅰ的组织中最重要的活动,尽管有时候进攻才是最好的防御。模型Ⅰ的管理者随时准备对他人作出工作上的变动,但拒绝一起改变自己的思想和工作的尝试。阿基里斯和施翁将模型Ⅰ的组织划为“单环学习(对组织的错误进行检查和纠正,从而使组织能够执行当前的策略,并实现眼下的目标)。”

与此相反,组织模型Ⅱ强调“双环学习”。阿基里斯和施翁将此描述为“对组织错误的检验和纠正,包含了对基本模式、政策和目标的修正”。在组织模型Ⅱ中,管理者的行为基于其所掌握的信息,他们讨论问题,然后做出反应,并为变革做出准备。他们也向其他人学习。这样就产生了一个有效的学习与理解的循环。

阿基里斯和施翁认为,致使企业陷入低效或失败的原因,常常不是人们不知道什么是正确的事或如何正确地做事,而是组织内部的“魔障”让人有意选择明知道是错误的事和错误的做事方式。企业的领导者很有可能就是身陷“魔障”(模型Ⅰ)的人。而他所陷入的“魔障”也极易成为整个组织的“魔障”。他和他所领导的企业就这样在完全不自知的情况下,在“习惯性防卫”和“训练有素的无能”中“无辜”地失败。阿基里斯和施翁提醒我们,避免这种悲剧的唯一办法就是采用可以提高组织自省能力和自我超越能力的“双环学习”,而不是那种自我强化和作茧自缚的“单环学习”。但很可惜,“许多组织擅长进行单环学习,在进行双环学习上却困难重重。”

当防御仍有流行的空间时，企业时尚已经转入阿基里斯所指明的道路。他在《哈佛商业评论》的一篇文章指出：“任何一家渴望在 20 世纪 90 年代更为恶劣的环境中取得成功的企业。首先必须解决一个基本的两难问题，这就是市场越来越依赖于学习，而许多人并不懂得如何去学习。”

完全的学习概念是随着 MIT 的彼得·圣吉的著作《第五项修炼》一书的出版和成功而广为人知的。该书研究了在日益复杂和快速变革的世界，企业及其组织如何培育出适应这个世界的能力。它指出，对于一个组织而言，愿景、目标、联盟和系统思考都是很关键的。圣吉为管理者提供了工具和观念框架，以帮助他们了解组织问题背后的结构和动态变化。“世界的内部联系越来越多，企业变得越来越复杂和充满变化，工作也就更加具有学习导向。”圣吉这样写道。

由于一些理论家和高级管理人士明确放弃使用“学习型组织”一词，所以很少有人真正了解该词的真正意义，但这并不能阻止其他理论家和高级管理人员广泛地使用它。事实上，真正的学习型组织极其稀少。“用最简单的话来说，学习型组织是这样一个群体，其中的每个人都在不断地提高自己创造未来的能力。”圣吉这样解释道，“‘学习’这个词的传统意义就比‘吸纳信息’更深刻。它改变个体以使他们制造出他们关心的成果，然后完成对他们来说至关重要的事情。”

五项修炼

1903 年 12 月，一个清冷的早晨，在北卡罗莱纳州小鹰镇，莱特兄弟发明了简陋的飞行器，证实了动力飞行是可能的。飞机就此发明了。但时过 30 年，我们才发展出服务一般民众的航空业。

当一个新的构想在实验室被证实可行的时候，工程师称为“发明”，

而只有当它能够以适当的规模和切合实际的成本,稳定地加以重复生产的时候,这个构想才成为一项“创新”。如果将此概念应用在组织的演化及变革上,那么我们可以说,学习型组织已经被发明出来,但是还没有达到创新的阶段。

在工程上,当一个构想从发明演变成创新,必定会经历各种配合技术聚合的阶段。这些关键技术往往都是在个别的范畴中单独发展出来,逐渐聚合、相辅相成,才使得在实验室中被证明行得通的构想,成为实用的创新。

而在学习型组织的领域里,也需要各种新技术相互配合、逐渐会聚起来,才能使学习型组织演变成一项创新。虽然,它们的发展是分开的,但都紧密相关,对学习型组织之建立,每一项都不可或缺。

彼得·圣吉指出,一个组织如果要突破学习障碍,成为学习型组织,需要在五个方面进行修炼。这五项修炼分别是系统思考、自我超越、心智模式、共同愿景和团队学习。

第五项修炼：系统思考

当乌云密布、天色昏暗,我们便知道快要下雨了。我们也知道在暴风雨过后,地面的流水将渗入好几千米以下的地下水中,明日天空又要放晴。这一切的事件虽有时空的距离,然而事实上它们都息息相关,且每次运行的模式相同,每个环节都相互影响,这些影响通常是隐秘而不易被察觉的。唯有对整体、而不是对任何单独部分深入地加以思考,你才能够了解暴风雨的系统。

企业和人类其他活动,也是一种“系统”,也都受到细微且息息相关的行动的牵连,彼此影响着,这种影响往往要经年累月才完全展现出来。身为群体中的一小部分,置身其中而想要看清整体变化,更是加倍的困难。

我们因而倾向于将焦点放在系统中某一片段，但总想不通为什么有些最根本的问题似乎从来得不到解决。经过 50 年的发展，系统思考已发展出一套思考的架构，它既具备完整的知识体系，也拥有实用的工具，可帮助我们认清整个变化形态以及应如何有效地掌握变化，开创新局。

因此，圣吉认为学习型组织修炼的核心是“系统思考”。虽然工具是新的，但是系统思考的基本观念却是非常浅显的，小孩子学习系统思考时就非常迅速。

现在，让我们回过头来看看，其他四项修炼分别是什么。

第一项修炼：自我超越

自我超越是学习不断厘清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。精通自我超越的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望。他们对生命的态度就如同艺术家对艺术作品一般，全心投入、不断创造和超越，是一种真正的“终身学习”。组织整体对于学习的意愿与能力，基于组织成员对于学习的意愿与能力。此项修炼兼容了东方和西方的精神传统。

遗憾的是，几乎没有任何组织鼓励他们的成员以这种方式成长。因此这个领域还是一片庞大的处女地。汉诺瓦公司的欧白恩说：“现在企业的员工多半聪明、受过良好的教育、充满活力、全心全力渴望出人头地。但他们到了三十多岁时，通常只有少数平步青云，其余大多数人都失掉了开始时所有的进取心、使命感与兴奋感，对于工作，他们只投入少许精力，心思几乎完全不在工作上。”这种组织设计所造成的个人生涯是多么的可悲。

第二项修炼：改善心智模式

心智模式是根植于内心，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象等。我们通常不易察觉自己的心智模式以及它对行为的影响。例如，对于常说笑话的人，我们可能认为他乐观豁达；对于不修边幅的人，我们可能觉得他不在乎别人的想法。在管理的许多决策模式中，决定什么可以做或不可以做，也是一种根深蒂固的心智模式。如果你无法掌握市场的契机和推行组织中的变革，很可能是因为它们与我们心中隐藏着而强有力的心智模式相抵触。

把镜子转向自己，是心智模式修炼的起点。借此，我们可以学习发掘内心世界的图像，使这些图像浮上表面，并严加审视。它还包活进行一种有学习效果的、兼顾质疑与表达的交谈能力——有效地表达自己的想法，并以开放的心灵去容纳别人的想法。

第三项修炼：建立共同愿景

共同愿景是组织中人们所共同持有的意愿，它创造出团结一心的感觉。如果有一种领导的理念，几千年来一直能在组织中鼓舞人心，那就是一种能够凝聚人心并坚持实现共同的愿景的能力。一个缺少全体共同追求的目标、价值观与使命的组织，必定难成大业。福特汽车公司以“提供大众公共运输工具”，IBM公司以“服务”，苹果电脑公司以“提供大众强大的计算能力”为组织共同努力的“鸿鹄之志”。这些组织都设法以共同的愿景把大家凝聚在一起。

有了衷心希望实现的目标，大家会努力学习、追求卓越，不是因为他们被要求这样做，而是因为想要如此。共同的愿景常由一个伟大的领袖来

激发，或激发自一次重大危机。但是，如果有选择的余地，大多数的人仍然会选择追求更高的目标，而并非只满足于暂时解决危机。组织所缺少的，是将个人的愿景整合为共同愿景的“修炼”。而共同愿景的整合，涉及发掘共有“未来景象”的技术，它帮助组织培养成员主动而真诚地奉献和投入，而非被动的遵从。圣吉指出共同愿景只能是众多个人愿景会聚而成，试图一直主导共同愿景会产生反效果。

第四项修炼：团队学习

在一个管理团队中，大家都认真参与，而且每个人的智商都在 120 以上，何以集体的智商只有 62？

团队学习的修炼旨在处理这种困境。然而我们知道团体确实能够共同学习，在体育界、表演艺术界、科学界甚至企业中，有不少惊人的实例显示集体智慧高于个人智慧，团队拥有整体配合的行动能力。当团队真正在学习的时候，不仅团队能整体产生出色的成果，个别成员成长的速度也比其他的学习方式快。

而团队学习的修炼从“深度会谈”开始。深度汇谈是一个团队的所有成员，推出心中的假设，而进入真正一起思考的能力。在希腊文中，“深度会谈”指在群体中让想法自由交流，以发现远较个人深入的见解。

深度会谈的修炼也包括学习找出有碍学习的互动模式。例如“自我防卫”的模式往往根植于团队的互动中，若未察觉，就会妨碍组织学习。如果能以创造性的方式察觉它，并使其浮现，学习的速度便会大增。

团队学习之所以非常重要，是因为在现代组织中，学习的基本单位是团队而不是个人。除非团队能够学习，否则组织就无法学习。

学习型组织很像飞机或电脑等复杂机器上的一项创新，而五项修炼便

是这项创新中不可缺少的技术。“修炼”的境界并非靠强制力量或威逼利诱以致，而是必须首先精通整套理论、技巧，进而付诸实行。每完成一项修炼，便是向学习型组织的理想跨了一步。它跟艺术、工程等任何其他修炼一样，有些人学得比较快，有些人较慢，但是任何人都能够通过演练而逐渐熟练。

组织能够从专长获得好处，这完全不是一项新的想法。但是这五项修炼的专长不同于其他为人熟知的管理专长（例如会计、财务管理等），它们是内在的专长，每一项修炼都跟团队如何思考、互动和共同学习息息相关。在这种意义上，它们比传统的管理专长更像艺术的专长。以往人类从未通过整合新的修炼方法，去建构组织、增强组织革新与创造的能力，并设计政策与结构。这或许是因为有太多的企业只是风光一时，然后悄然回到平庸的行列之中。

精通一项修炼绝不限于模仿某个模式。一些所谓业界领袖的做法，常被视为新的管理模式而被大加模仿。然而，这样做弊大于利，只会误导组织，掉入片面仿效与盲目追随的陷阱之中。

五项修炼的融合，不是以缔造一个学习型组织为最终目的，而是引导出一个实验与进步的新观念，使组织日日更新，不断创造未来。

融合五项修炼对成就学习型组织非常重要，然而这是一件充满挑战的工作，因为要整合出一种新工具比单纯地应用这种工具难多了；但同时，这样做所得到的回报是无法衡量的。

这也是为什么系统思考是五项修炼中的第五项——它是整合其他各项修炼理论与实务，能有效防止组织在真正实践时，将各项修炼列为互不相干的名目或一时流行的风尚。少了系统思考，就无法探究各项修炼之间如何互动。系统思考强化其他每一项修炼，并不断地提醒我们：融合整体能得到大于各部分之和的效力。

如果缺少系统思考，我们的愿景将止于对未来不着边际的描述，而对各方力量如何整合运用缺乏深刻的理解。片段思考常使人们容易相信愿望终将实现，却无法帮助我们探究隐藏在它背后的系统结构运作的巨大力量。

但是“系统思考”也需要有“建立共同愿景”、“改善心智模式”、“团队学习”与“自我超越”四项修炼来发挥它的潜力。建立共同愿景，可以培养成员对团队作出长期承诺。改善心智模式，有利于以开放的方式，提升我们认知方面的缺失。而团队学习是发展团队力量，使团队力量是超乎个人力量之和的重要技术。自我超越则是不断反观个人对周遭影响的一面镜子；缺少自我超越的修炼，人们将陷入“压力—反应”式的结构困境。

最后，系统思考可以使我们了解学习型组织最重要的部分，也就是以一种新的方式使我们重新认识自己与所处的世界：从将自己看作与世界分离，转变为与世界相联结；从将问题看作是由“外面”某些人或事所引起的，转变为看到自己的行动如何造成问题。学习型组织是一个促使人们不断发现自己如何造成目前的处境，以及如何加以改变的地方。如同阿基米得所说的：“给我一个支点，我便能撬动地球”，系统思考就是学习型组织的支点。

麻烦的是，学习型组织经常被认为是一种权宜之计，只是一种流行一时的风尚，真正试图把它转变为现实会感到失望。尽管如此，圣吉坚持认为，对学习型组织这个概念感兴趣就是机构和个人已经准备好要接受重大变革的证据。圣吉说：“我们管理和统治的传统方式正在被打破。通用汽车公司和 IBM 时代的终结，与美国校园、华盛顿的‘拥堵’所发生的危机有一点相同——我们现在所生活的世界已经吹响了号角，号召我们向准备不足的制度发出史无前例的挑战。”

· 第 10 章

溯洄从之，道阻且长 组织沉思录：

我们的企业能够应对未来的挑战吗？企业未来会遇到什么情况呢？当我们回头思考历史时，我们了解了组织的性格，这样当我们抬头展望明天时，我们才能把握组织的未来。

忠诚的消亡

如果你相信你所读到的图书，那整个经济社会就是由说着行话的自由职业者聚集而成。他们从一个行业迁移到另一个行业，从一个工作跳到另一个工作。根据流行的权威说法，员工对公司的忠诚已经消亡。今天的员工只对自己忠诚，而不会对任何企业忠诚。

对某些人来说，对工作的态度也许真是这样。与此同时，现实中数以百万的人们的工作方式、工作时间与过去的10年、20年相比，并没有什么变化。

自由职业者们认为，在同一个组织工作10年、20年，人与组织彼此都不会感到满意。员工已经筋疲力尽、松散和自鸣得意——这对任何组织来说，都不是什么好消息。

这带来的负面影响就是，公司里聚集着这样一群员工：在最好的情况下，他们的忠诚也会转移；在最差的情况下，他们几乎不可能经受得住狂风暴雨的袭击。确实，这样的组织更容易被阴谋手段、不确定性和不稳定性破坏。临时员工只着眼于短期，自由职业者把个人的自由和成功置于团队的目标之上。“雇佣军总是要不停地转移，他们是不可能成为海军的。你能依靠‘雇佣军’的力量建设企业吗？”一位智者曾这样说道。

不过幸运的是，雇佣军的说法看来过于严重。研究发现，1993年36%的员工在过去的10年或更长时间内一直在为一家企业工作。在有关劳动大军日益不忠的说法甚嚣尘上的情况下，有趣而又让人们吃惊的是——

在1986年，员工在之前的10年或更长的时间里一直在同一家企业工作的比例（37.7%）与此相差无几。

有关企业战略的研究表明，2005年，79.2%受雇员工是企业的全职工作人员。这一比例在1986年为83.9%。看来，革命被推迟了。

不管是好是坏，事态还是在原地不动。甚至在经历了规模紧缩和关于X代的讨论之后，工作仍是获得生活保障的重要因素。在同一家企业工作二三十年也许不是什么时髦的事情，但还是有许多人这样做。毫无疑问，有些人这样做，是因为他们在其他地方的工作机会有限，他们的抱负或者能力有限，因此有很多人选择留下来。他们这样做，也许是因为他们发现自己的工作和环境都是激动人心的、有价值的或快乐的。

确实，我们这个时代的一些企业一直致力于建设企业忠诚。也许最优秀的例子，当属GE（通用电气）的杰克·韦尔奇。与许多现代CEO的忠诚模式不同的是，韦尔奇1960年加入该公司，没有人说他的忠诚放错了地方。

像杰克·韦尔奇这样为一家公司工作了将近50年的人，似乎将有些人带回到一个更加幼稚、简单的年代。20世纪70年代，一些权威就构想有了有限的十年；到了80年代，他们又开始谈论弹性工作和电话工作的年代。当然。从技术上说，通过电话工作是可行的，但实际上没什么人这样工作。“通过电话工作的设想之所以会失败，原因就在于，对人们来说，在工作中建立起来的某种人际关系是非常重要的。人们希望成为某个团队的一分子，这样感觉上会更强大一些。他们希望相互联系。”

企业忠诚产生这样一个事实，常规的工作生活还是很有吸引力的。在管理中，在工作岗位上，工作具有特别重要的意义。企业心理动力学指出，在过道上或喝咖啡的时间谈话确实能够推动企业的进步。管理者可以通过与人们谈话、散步和倾听他们的意见来施加影响、体现差别，从而取得成

果。他们需要在工作岗位上，为了员工，他们也应该在那里。事实上，人们对他们每天都生活的环境十分忠诚，对他们的同事也忠诚。

尽管办公室工作还具有传统的吸引力，但公司不再拥有永久的魅力。人们更频繁地更换自己的工作。由于合资、兼并、收购这样的经济事件大量发生，现在人们的工作岗位变换也很经常。过去，人们在一家企业工作15年，也只是干过两三个工作岗位。而现在，可能每三年左右就要调动一下岗位。

不过，也许这还能鼓励员工留在企业里。因为，如果你想在一个快步进步、激烈竞争、不断变化的环境中工作，而你现在所处的环境正在发生这样的变化，你又是促成这种变化的一分子，那你为什么还要离开呢？如果你在一家企业工作超过10年，就一定会发生变化，你要么因为个人能力提高而获得在这个组织内升迁的机会，要么就会离开这个组织。

所有这一切，并不是说20世纪50年代和60年代的“公司人”还有市场。毫无疑问，盲目的忠诚已经消亡。今天的雇员们更有怀疑精神，要求也更多。他们是忠诚的，但他们也是自信的，足够把他们的关心、不满和抱负表达出来。如果他们是顾客，我们会将他们当成“老练的、有经验的”顾客。现在的人们很可能会对公司粉饰过的言辞背后的行动措施产生怀疑。这就导致了企业对人力资源管理和内部沟通的职能比过去10年还要重要。事实上，内部沟通现已成为一项重要事业，这反映了企业用自己的人员创造沟通渠道的需要。

过去，忠诚基本上是买来的。雇主提供工作保障、逐步升迁和公平的薪酬。作为回报，员工付出毫不动摇的忠诚和每天努力的工作。现在，价值观决定忠诚。“每一个组织都需要价值观，精简的组织更需要价值观。”GE的杰克·韦尔奇说：“当你破坏了人事支持系统和层级，人们就不得不改变他们的习惯和期望，否则，巨大的压力就会压垮他们。”

而组织的挑战是，价值观比金钱更为复杂。价值观不能简单地浓缩为企业的使命口号，或醒目地印刷在精美的卡片上。过去，在一整套价值观里有一个信念。现在，更有经验的企业已经认识到，企业的独特性在于多种价值观和文化的融合。以前，人们的需要都被认为是同样的。现在，企业已经认识到人们是受不同的东西激励的。利益和工作的安排都是灵活的。组织必须了解什么因素可以对个人产生激励作用，因为金钱和权力不一定对所有人都管用。

随着价值观成为产生激励和忠诚越来越重要的因素，企业对此也是越来越重视。这毫不令人惊讶。在现代社会里，企业识别并培育能影响社会的价值观很重要。企业是现代社会价值观的创造者。在我们这个世俗的社会里，企业创造出信仰体系和价值观，从而成为我们这个时代最伟大的机构。过去，价值系统是由国家和学校创造的。现在，企业独特而强有力地定义价值观体系，我们可以接受，也可以不接受。选择权在我们手里。

“企业越来越像部落或宗族了。企业必须找到具有共同价值观的人们。现在，招聘工作是要找到有正确态度的人员，然后训练他们使之掌握适当、有效的技能。而不是反过来，招聘一些聪明人，然后让他们在训练营进行洗脑，让他们接受什么是对的。”

显然，那些职业经理人是具有选择权的。他们可以选择在与自己的价值观相合的企业工作。如果他们不想为一家污染企业工作，他们就可以不去那里工作。毕竟，当他们与同侪站在一起时，人们总是想握住他们的手。当他们宣布自己将为谁效力的时候，他们不想得到令人尴尬的沉默。又有谁在早上起床是为了遥远的企业目标呢？如果这就是员工工作的好地方，它只不过必须争取才能获得，而且争取的方式逐渐发生着变化。

昨日不再来

所有这些潜藏的意义是，那些不能拥有吸引人的价值观的企业和个人将不复存在。在这个可以随意处置的社会里，企业和经理人也比以前更可以被随意处置了。

这就引发了一系列的研究。首先，有一批学者认为企业消亡是经济正常运行的事情。阿施瑞奇战略管理中心的安德鲁·坎贝尔不断提醒我们，我们一直关注的是如何创建一个不朽的组织，而不是一个目前正在运行的组织。“为什么我们希望组织能长生不老呢？”他问，“普通组织的寿命比一个人的工作生涯要短。组织功能紊乱之时，就是这个组织结束生命之时。鼓舞人心的是，过去是通过普通管理层收购，现在通过法人收购，我们已经逐步适应结束一家企业的生命，并在此基础上开始创造一个新的组织的过程。”

第二条研究思路是研究企业长寿的原因。在这一领域最著名的著作是艾利·德·格斯的《充满生机的公司》和杰瑞·波拉斯与杰姆·柯林斯合著的《基业长青》。

这些著作的核心思想是，企业是一个重要机构，为了人们的生存，它也要长久地活下去。问题在于尽管企业是个合法的实体，但它难免一死。

“企业的自然平均寿命大约有两到三个世纪。”德·格斯这样写道。但事实上，并不是所有的企业都能享受佛罗伦萨的日落，玩一玩宾戈游戏。许多企业消亡时相当年轻。

格斯引用了一项对日本和欧洲企业的平均期望寿命的调查。该调查指出，所有企业的平均期望寿命为 12.5 年。“像《财富》500 强或同等重量

级的跨国公司的平均期望寿命在 40~50 年之间”，格斯说。他指出，1983 年时，20 世纪 70 年代的《财富》500 强企业中已有 1/3 的企业消失。格斯将这样高的企业消亡率归因于管理者过于重视利润和底线，而没有关注组成这个组织的人群。

为了揭示这个秘密，格斯与他在壳牌石油公司的同事们进行了若干研究，为的是找出这些长寿企业的特征。可以想象得到，这些特征没有什么出人意料的东西。那些百岁老人通常都崇尚节制、谨慎、中庸的生活，长寿企业也是一样。皇家壳牌公司的研究团队找出了四个关键特征。长寿企业是“对环境敏感”的，“团结，有强烈的认同感”，“忍耐”和“财务保守”。

企业应当而且必须活下去的关键论据是，企业不是一台印钞机，它的存在和长寿还有很多意义和作用。格斯说：“将利润和长寿截然分开是错误的。”这个逻辑是无懈可击的严密。资本不再为王，人们的技能、能力和知识更为重要。这一观点的必然推论是，“成功企业将是那些更能有效学习的企业”。学习就是积累明日的资本。在格斯看来，学习就意味着为接受持续挑战而做好准备。

在这里，格斯提出了新的观点：现代的公司人必须懂得，企业将要而且必须发生变革，而且只有当企业的人员都发生变革时，企业才会发生变革。“现在，坚持到最后就意味着坚持变革”，斯坦·戴维斯和克里斯托弗·梅耶在他们的著作《模糊》中这样写道。个人必须发生变革，只有通过学习才能使变革发生。格斯相信，最终的结果会使高级经理们必须花费大量时间培育他们的员工。他回忆说，他自己大约花了 1/4 的工作时间来培养和安置员工。而杰克·韦尔奇则宣称，这些问题上，他花了一半的工作时间。

根据格斯的研究，所有的企业活动都建立在这样的前提之上：“企业是充满生机的。这个充满生机的事物所作出的行动决策是学习过程的结果。”这种对学习的信任是对 90 年代早期出现的企业虚无主义的深思熟虑而强有力的反驳。

在某些文化的变革中，许多过去的智慧不应被抛弃，而应得到适当的评价和利用。企业再造追求全面放弃过去，以便在一张全新的白纸上开始你全新的未来。而艾利·德·格斯这样的思想家提醒道，那张纸已经存在，如果需要增加新的内容，就不断在空白处涂抹吧。

从秩序到浑序

管理者可以学习所有大理论家的著作，也可以轻易获得所有的市场数据；但如果他想要重新推出一种以前曾遭遇失败的产品，他该怎么办呢？

管理者被各种各样的数据和信息、观点和据说一定会成功的解决方案，以及时间压力和预算约束所包围着。他们会考虑四象限或九象限模型。他们会考虑长远，并总是处在毫不松弛的短期压力之下。他们需要决定这是战略性的问题还是策略性的问题，是设计企业宗旨还是企业目标。这需要脑力的激荡，还需要大量的图表，但这不解决任何问题。

管理者相信，为了保住自己的工作，他们想要的、他们需要的是——如何运用所获得的最好的数据作出最佳的决策，然后让其他人将这一解决方案付诸实施。在早先的年代里，这是可以实现的。但现在，到处充满着复杂、选择和混乱。

尽管管理学思想曾经提供了一个健康的答案，但现在它已经成为混乱和问题的制造者。例如，关于外包的讨论是从简单的成本利益扩张到对组织本质的“瘦身”的考虑——无边界以及其他更多的比以往更加复杂的问题，很难决定组织在哪里、目标是什么，以及怎么样开始和结束。

逐渐地，对问题本质的关注超过了获得精辟答案的渴望。也许，许多人会说，不再有什么答案了。管理者们会发现，他们处在一个完全不舒适、充满浑沌和复杂性理论、感觉很狼狈的世界。越来越多的人讨论的都是事实和认识之间的不协调。新的现实的特征就是不确定性和歧义丛生。关于组织的隐喻性解释也发生了变形。人们过去曾用机械术语来讨论组织，现在则使用各种各样的自然界或科学界的隐喻来描述，如阿米巴变形虫或随机系统。

这样的理论，是换汤不换药，还是真正有了实践的作用？对此得出定论是不可能的。尽管理论家们说，这只不过是管理者必须适应的东西。“复杂理论让人很感兴趣；但如何超越那些隐喻，则是一个问题。”理查德·帕斯卡尔这样说。另一些人则坚持认为复杂理论不仅仅是一个隐喻。《复杂性与创造性》一书的作者拉尔夫·斯泰西说：“复杂性是一个有效的隐喻，实践中也很有用。所有这些东西都可以用于进行类比的隐喻。但如果离开了某种理论范式，这些就没有什么意义了。了解人员系统是很困难的，因此，这比什么窍门或技巧更重要。某些人因为潜意识里接受了复杂理论而对此充满敌意，而对另一些人来说却更容易接受了。”

系统思考的概念指出，一个组织中的所有活动都是相互联系的。这个概念与全球网络、跨国界组织等流行概念很是匹配。它适用于很多场合，也很简单，只是我们没有一个采用正确的方式将之纳入全面规划。

这就给那些有理想、有抱负且踏实肯干的经理人留下了一个猜测的余地。据不同的人解释，他们对如今环绕自己的不确定性心存惧意，但他们

也对自己因此而成为经理人市场上不可或缺的一员而感到高兴。

事实上，没有固定不变的情况和态度。现实中掺杂了太多的选择、工具、技巧、新思想和旧思想。非此即彼、二者择一的问题已成为模棱两可的问题。大行其道的实用主义使人们为所有问题都提供了答案，但也许一个也没有用。在秩序和浑序之间，存在一条狭窄的小径。在未来的年代里，这条小径很可能变得更加模糊，难以辨认。

参考书目

1. 方振邦，徐东华. 管理思想百年脉络 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2012.
2. [美] 斯图尔特·克雷. 管理百年 [M]. 邱琼，译. 海口：海南出版社，2003.
3. [美] 丹尼尔·雷恩，等. 管理思想史 [M]. 孙健敏，等，译. 北京：中国人民大学出版社，2011.
4. [美] D. S. 皮尤，等. 组织管理学名家思想荟萃 [M]. 唐亮，沈明明，等，译. 北京：中国社会科学出版社，1986.
5. [美] 彼得·圣吉. 第五项修炼：学习型组织的艺术与实践 [M]. 张成林，译. 北京：中信出版社，2009.
6. [美] 奥瑞·布莱福曼，等. 海星模式：彻底颠覆集权式管理 [M]. 李江波，译. 北京：中信出版社，2008.
7. 许倬云. 从历史看组织 [M]. 上海：上海人民出版社，2011.
8. [美] 理查德·达夫特. 组织理论与设计 [M]. 王凤彬，等，译. 北京：清华大学出版社，2011.

后 记

获悉本书即将出版，不胜感慨。本书从最初的调查研究到中途的设计与写作，以及随后的审阅与出版等，都是一个艰难而且辛苦的过程，也是一个自我学习的过程。之所以说是自我学习的过程，是因为在过去的一段时间里，围绕这本书的研究与写作，我获得了各种各样的帮助，这些帮助包括心智上的点拨、具体写作过程的指导和资料收集论证上的协助。

在这里，要特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧，我们团队中的大部分人都参与了这本书的撰写或资料收集分析工作。这些人包括：洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、姜婷、潘长青等。

在此，对以上人员衷心地表示谢意！